

**Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**
University of Applied Sciences

Der Einführungsprozess eines Qualitätsmanagementsystems
im Tiefbauamt der Stadt Stuttgart

-

Eine vergleichende Untersuchung zur Resonanz bei den
Mitarbeitern des Tiefbauamts und des Eigenbetriebs
Stadtentwässerung Stuttgart

zur Erlangung des Grades eines
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Simeon Kull

Studienjahr 2012/2013

Erstgutachter: Prof. Dr. Helmut Hopp
Zweitgutachter: Herr Dipl. Ing. David Hueber

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Verzeichnis der Anlagen	V
1 Einleitung.....	1
2 Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme in der öffentlichen Verwaltung	3
2.1 Verschiedene Modelle	5
2.1.1 Din EN ISO 9001:2000ff.....	6
2.1.2 Das EFQM-Modell.....	7
2.1.3 Das CAF-Modell	8
3 Qualitätsmanagement in den untersuchten Bereichen.....	9
3.1 Das Qualitätsmanagementsystem des Tiefbauamtes.....	9
3.1.1 Ziele des QM im Tiefbauamt	10
3.1.2 Die Ausgestaltung des QM im Tiefbauamt	10
3.1.3 Die Einführung im TBA.....	12
3.2 Unterschiede zwischen dem QUMS der SES und dem QM des Tiefbauamtes	14
4 Empirische Untersuchung	14
4.1 Die forschungsleitende Frage der Erhebung.....	15
4.1.1 Auswahl der Erhebungsmethode	15
4.1.2 Der Interviewleitfaden.....	16
4.1.3 Auswahl der Experten	19
4.1.4 Pretest.....	21
4.2 Durchführung der Erhebung.....	22

4.2.1 Auffälligkeiten bei der Erhebung	24
4.2.2 Auswertung der Interviews	25
4.2.3 Ergebnisse der Auswertung	27
4.2.4 Interpretation und Vergleich der Ergebnisse	43
5 Schlussbetrachtung.....	54
Literaturverzeichnis	58
Erklärung	59

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	–	beziehungsweise
IA	–	Interner Auditor
KVP	–	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PB	–	Prozessbeteiligter
PM	–	Prozess-Modellierer
PV	–	Prozessverantwortlicher
QM	–	Qualitätsmanagement
QMB	–	Qualitätsmanagementbeauftragter
QMK	–	Qualitätsmanagementkoordinator
QMS	–	Qualitätsmanagementsystem
QMV	–	Qualitätsmanagementverantwortlicher
QUMB	–	Qualitätsmanagementbeauftragter bei der SES
QUMS	–	Qualitäts- und Umweltmanagementsystem
QUMV	–	Qualitätsmanagementverantwortlicher bei der SES
SES	–	Stadtentwässerung Stuttgart
TBA	–	Tiefbauamt

Verzeichnis der Anlagen¹

Anlage 1: Projektbericht zur Einführung des QM im TBA

Anlage 2: Mail an Personalrat

Anlage 3: Information der Prozessverantwortlichen

Anlage 4: Feedbackblatt Pretest

Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews

Anlage 6: Auswertungstabelle zu den Interviews

Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle

Anlage 8: Zertifikat_9001-2008 SES

Anlage 9: Zertifikat_14001-2009 SES

¹ Die Anlagen sind der Arbeit auf einer CD beigelegt.

1 Einleitung

Die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung sind in den vergangenen Jahren immer größer geworden. Auf der einen Seite wird es immer schwieriger, die Haushalte auszugleichen und neue Schulden zu vermeiden, geschweige den nicht selten hohen Schuldenberg abzutragen. Hinzu kommen neue gesetzliche Anforderungen, die es umzusetzen gilt. Auf der anderen Seite haben sich auch die Erwartungen der Bürger² an die Verwaltung geändert. So sollen Erhöhungen von Abgaben, Kosten und Gebühren vermieden werden, aber die Erbringung der Leistungen soll schneller, einfacher erreichbar und bestenfalls mit niedrigeren Kosten verbunden werden. Viele dieser Punkte drehen sich um die Qualität von Leistungen. Daher scheint es sinnvoll, die Qualität von Verwaltungsleistungen systematisch zu regeln, damit diese gesichert sind, optimiert werden und auch in der Zukunft weitere Verbesserungen gewährleistet werden können. Um diese Punkte unter einen Hut zu bringen und zeitgemäß regeln zu können, haben bereits einige Verwaltungen ein Qualitätsmanagement (QM) eingeführt oder betreiben ein systematisches Qualitätsmanagementsystem (QMS).

Auch das Tiefbauamt der Stadt Stuttgart hat im Zeitraum von Januar 2011 bis Juni 2012 ein solches Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Einführung dieses QMS im Tiefbauamt. Sie überprüft, ob die zur Einführung gesetzten Ziele des QMS bereits erreicht werden oder es zumindest in Zukunft werden. Sie soll den Status quo kurz nach der Einführung beleuchten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft aufzeigen. Insbesondere durch den Vergleich der Sichtweisen von Mitarbeitern des Tiefbauamtes und des Eigenbetriebes Stadtentwässerung Stuttgart (SES) lassen sich Erkenntnisse zu Handlungsfeldern für die Weiterentwicklung des

² Um die Lesbarkeit zu vereinfachen wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form in der gesamten vorliegenden Arbeit verzichtet. Es wird darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Qualitätsmanagements gewinnen. Das QMS des Tiefbauamtes ist in vielen Teilen dem QUMS der SES abgeleitet, das bereits seit sechs Jahren implementiert ist. Daher sind auch Vergleiche zwischen den Sichtweisen der Mitarbeiter beider Systeme aufschlussreiche Erkenntnisse zu erwarten. Durch deren Erfahrungen und Ansichten zum Status quo sowie zur Einführung bei der SES werden Anhaltspunkte für eine weitere erfolgreiche Steuerung des QM im Tiefbauamt sowie für die Aufdeckung von Entwicklungspotentialen erhofft. Anhand der Sichtweise der Experten aus dem Tiefbauamt sollte dabei erkennbar sein, in welche Richtung sich das QM dort entwickelt und an welchen Stellen gegebenenfalls gleich zu Beginn so gesteuert werden kann, dass ein besseres Ergebnis erzielt werden kann.

Zunächst wird das Werkzeug QM und QMS im Allgemeinen kurz erläutert. Anschließend werden drei ausgewählte Qualitätsmanagementmodelle vorgestellt, die für die öffentliche Verwaltung von Bedeutung sind, kurz vorgestellt.

Darauf folgt die Vorstellung des QMS des Tiefbauamtes der Stadt Stuttgart. Es wird auf das System an sich, dessen Aufbau, die mit der Einführung versprochenen Ziele sowie den Ablauf der Einführung eingegangen.

Anschließend folgt eine kurze Abgrenzung zum Qualitäts- und Umweltmanagementsystems (QUMS) der Stadtentwässerung Stuttgart (SES), das Vorlage für das System des Tiefbauamtes war.

Im empirischen Teil werden das QMS und dessen Einführung mittels selbst durchgeführter Experteninterviews beleuchtet. Dazu werden Experten sowohl des Tiefbauamtes als auch der SES anhand des gleichen Leitfadens interviewt, um die beiden Systeme vergleichen, den jeweiligen Status Quo festhalten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigen zu können. So können gegebenenfalls kurz nach Implementierung des Systems im Tiefbauamt entsprechende Maßnahmen

ergriffen werden, um dort eine optimale Funktionalität des QMS zu gewährleisten.

2 Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme in der öffentlichen Verwaltung

Um über Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung reden zu können, muss zunächst klar sein, was Qualität bedeutet³. Das Wort leitet sich aus dem Lateinischen Wort *qualitas* (Beschaffenheit) ab⁴. In erster Linie wird bei dem Begriff Qualität in der öffentlichen Verwaltung zunächst an die Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Handelns gedacht. Doch die Bürger haben eigene Auffassungen von Qualität, nach denen sie ihre Erwartungen richten. Die Qualität materieller Produkte kann einigermaßen gut anhand objektiver Eigenschaften bestimmt werden. Die Qualität von Dienstleistungen kann jedoch nur subjektiv über eine Wertung des Nutzers eingeschätzt werden⁵. „Unter der Qualität ist grundsätzlich die Übereinstimmung der tatsächlichen Eigenschaften eines Produktes oder einer Leistung mit den vom Kunden geforderten Eigenschaften zu verstehen.“⁶ Damit wird nicht nur auf die Beschaffenheit des Produktes, Systems oder der Dienstleistung, sondern auf alle Merkmale der Leistung, die dem Kunden angeboten werden, sowie deren Zusammenwirken Bezug genommen⁷.

Soll die Qualität in der gesamten Verwaltung geregelt werden, bedarf es eines Qualitätsmanagements. Qualitätsmanagement ist definiert als „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität. Anmerkung: Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die

³ Vgl. Hopp, S.86.

⁴ Vgl. Herrmann, S. 28.

⁵ Vgl. Hopp, S.86.

⁶ Vgl. Vahs, S. 247.

⁷ Vgl. Kaminske, S. 165.

Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.“⁸ Das QM stellt die Wünsche und Anforderungen der Kunden in den Vordergrund. Die Unternehmensleitung trägt für das QM die Verantwortung. Sie hat auch für die Umsetzung zu sorgen, die aktiv, konsequent und auf allen Hierarchieebenen erfolgen muss. Außerdem gehört eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, das Einbeziehen von Mitarbeitern und das Delegieren von Teilen der Verantwortung zum Qualitätsmanagement. Anhand eines Qualitätsmanagementhandbuchs werden oft schriftlich die Inhalte und der Umfang des Qualitätsmanagements dokumentiert, welches im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems angewendet wird⁹. Für das QM sind mindestens drei Strategische Ausrichtungen erforderlich: die Kunden- und Bürgerorientierung, die Prozessorientierung sowie die Mitarbeiterorientierung. Bei der Kunden- und Bürgerorientierung werden die Leistungen der Verwaltung nach den Bedürfnissen der Bürger ausgerichtet. Dabei können auch andere Organisationseinheiten als interne Kunden in den Fokus gerückt werden. Bei der Prozessorientierung geht es darum, ein Prozessmanagement mit einzubeziehen. Dazu muss ein Prozessmanagement aufgebaut und die Prozesse im Nachhinein in die Aufbaustruktur hineinorganisiert werden. Bei der Mitarbeiterorientierung geht es darum, dass die Mitarbeiter von den Führungskräften, insbesondere in den Bereichen Kreativität und Verantwortungsbewusstsein, eine Anerkennung erfahren. Demgegenüber sollen die Mitarbeiter auch die Chance nutzen und dieser Verantwortung gerecht werden¹⁰.

Damit aus einem Qualitätsmanagement ein Qualitätsmanagementsystem wird, muss QM in das gesamte Unternehmen und die Beziehungen zu dessen Umfeld mit einbezogen werden. Außerdem bedarf es Festlegungen, hinsichtlich der Ziele, der Struktur, der Verantwortlichkeiten, den Verfahren, den Prozessen und der erforderlichen Mittel, die in

⁸ DIN EN ISO 9000:2005, zitiert bei Kaminske, S. 199.

⁹ Vgl. Kaminske, S. 199f.

¹⁰ Vgl. Hopp, S. 86ff.

zusammenhängenden Regelkreisen auf allen betrieblichen Ebenen wirken¹¹. Ein Qualitätsmanagementsystem ist ein „System für die Festlegung der Qualitätspolitik und von Qualitätszielen sowie zum Erreichen dieser Ziele.“¹² Dabei kann der Aufbau und der Umfang an die Zielsetzungen des Unternehmens angepasst werden, das dieses System einführt. Somit gibt es verschiedenen Möglichkeiten, ein QMS zu gestalten, weshalb es keine einheitlichen Lösungen geben kann¹³.

Eine weiterführende Anwendung eines QMS ist das Total Quality Management. Dies ist ein Ansatz, bei dem das QMS, alle Bereiche einer Organisation umfasst. Alle Tätigkeiten und Potentiale der Organisation werden auf die Qualität hin ausgerichtet¹⁴.

Bei vielen Verbesserungsaktivitäten und auch bei den meisten Modellen zum QM wird der Deming-Zyklus angewandt. Nach den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe der vier Phasen wird dieser auch als PDCA-Zyklus bezeichnet. Die vier Phasen sind das Planen (engl.: plan), das Ausführen (engl.: do), das Überprüfen (engl.: check) und das Verbessern (engl.: act). Diese Phasen werden kontinuierlich durchlaufen, so dass es zu einer kontinuierlichen Verbesserung kommt¹⁵. Der PDCA-Zyklus hat die gleichen Ziele wie das oft zitierte japanische Kaizen-Modell.

2.1 Verschiedene Modelle

Für QMS gibt es eine Vielzahl verschiedener unterschiedlicher Modelle. Im Folgenden werden die drei „großen“ QM-Modelle kurz vorgestellt, die die KGSt ihren Mitgliedern empfiehlt¹⁶.

¹¹ Vgl. Kaminske, S. 203.

¹² DIN EN ISO 9000:2005, zitiert bei Kaminske, S. 203.

¹³ Vgl. Kaminske, S. 203.

¹⁴ Vgl. KGSt 2/2009, S. 21.

¹⁵ Vgl. Zollondz, S. 297.

¹⁶ Vgl. KGSt 2/2009, S. 3.

2.1.1 Din EN ISO 9001:2000ff

In der Norm ISO 9001 stehen Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Dabei werden die in der ISO 9000 festgelegten Grundsätze und das Modell von prozessorientierten QMS berücksichtigt. Mit der Norm soll langfristiges Wachstum sowie eine Führung von Organisationen, die auf langfristige Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist, erreicht werden. Basis ist dabei ein wirksames QMS. Wenn eine Organisation ihre gesetzten Ziele durch das QMS erreicht, ist dieses wirksam. Bei der Erfüllung aller Anforderungen der ISO 9001 kann die Organisation zertifiziert werden. Die Anforderungen können auch ausschließlich für die innere Anwendung in der Organisation verwendet werden, wenn keine Zertifizierung erreicht werden soll. In diesem Fall müssen auch nicht alle Anforderungen der Norm erfüllt werden.

Die Hauptabschnitte der Norm lauten: 0 Einleitung, 1 Anwendungsbereich, 2 Normative Verweisungen, 3 Begriffe, 4 Qualitätsmanagementsystem, 5 Verantwortung der Leitung, 6 Management von Ressourcen, 7 Produktrealisierung, 8 Messung, Analyse und Verbesserung. Zusätzlich gibt es zwei Anhänge: A Entsprechungen zwischen ISO 9001:2008 und ISO 14001:2004 und B Änderungen zwischen ISO 9001:2000 und ISO 9001:2008. In den Abschnitten vier bis acht werden die Anforderungen an ein QMS festgelegt, das explizit prozessorientiert ist¹⁷. Die in Abschnitt acht beschriebene Messung, Analyse und Verbesserung dient der Überprüfung des QMS sowie dessen Verbesserung. Auch dieses Vorgehen ist in einem Prozess geregelt. In diesem Abschnitt werden zu diesem Vorgehen interne Audits gefordert¹⁸. Ein Audit ist ein „systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“¹⁹ Bei internen Audits wird von geschulten Kollegen geprüft, ob die Ziele erreicht werden, ob so

¹⁷ Vgl. Herrmann, S. 200.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 210f.

¹⁹ DIN EN ISO 9000:2005 zitiert bei Herrmann, S. 211.

gearbeitet wird, wie es vorgenommen und beschrieben wurde und ob es Entwicklungen, sowohl interne als auch externe, gibt, die es erforderlich machen, das QMS anzupassen²⁰. Mit den Audits soll es zu einer kontinuierlichen Verbesserung kommen, welche ein Kernanliegen der ISO 9001 ist²¹. In der Norm sind folglich Anforderungen enthalten, denen ein nach dieser ISO-Norm zertifiziertes Unternehmen gerecht werden muss. Dies sind die Voraussetzungen, die für eine Zertifizierung erfüllt sein müssen. Unternehmen, die sich nicht zertifizieren lassen möchten, müssen folglich auch nicht alle Anforderungen einhalten. In der Norm ist nicht explizit geschildert, wie ein QMS aussehen muss, es ist nur erläutert, welche Anforderungen es erfüllen muss.

2.1.2 Das EFQM-Modell

Das EFQM-Modell wurde in der ersten Version 1991 von der European Foundation for Quality Management, einem Zusammenschluss von 14 führenden europäischen Unternehmen entworfen und immer wieder aktualisiert. Zu diesem Modell gibt es den EFQM Excellence Award, einem Qualitätspreis für Unternehmen auf europäischer Ebene, der jährlich vergeben wird. Das nationale Pendant in Deutschland ist der Ludwig-Erhard-Preis. Anhand des Modells wird eine Selbstbewertung durchgeführt. Bei dem Modell geht es um exzellentes Management, das in die acht Kategorien Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation, Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften sowie soziale Verantwortung²². Das Modell unterscheidet zwischen Befähiger- und Ergebniskriterien. Die Befähigerkriterien beleuchten, welche Tätigkeiten die Organisation hat, die Leistung zu erbringen. Die Ergebniskriterien beleuchten, was die Kriterien für eine gute Leistung sind²³. Dazu lässt sich sagen: „Gute Befähiger bringen gute Ergebnisse, gute Ergebnisse

²⁰ Vgl. KGSt 2/2009, S. 26.

²¹ Vgl. Herrmann, S. 211f.

²² Vgl. KGSt 2/2009, S. 26f.

²³ Vgl. KGSt 2/2009, S. 28.

brauchen gute Befähiger. Qualität ist kein Zufall, sondern das Resultat zielorientierten Handelns.“²⁴ Dem EFQM-Modell liegt Managementphilosophie zugrunde, die ethisch fundiert ist. So wird darin Wert auf soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit gelegt. Dabei sollen neben den Erwartungen der Kunden auch die Erwartungen weiterer Interessensgruppen befriedigt oder sogar übererfüllt werden. Ob das Unternehmen Erfolg hat, richtet sich dabei nicht nach dem kurzfristigen, sondern nach dem langfristigen Erfolg. Es werden auch Partnerschaften mit Kooperationspartnern und Zulieferern geschaffen, die den gegenseitigen Nutzen und die Qualität als oberstes Ziel hat. Um die stetige Verbesserung zu erreichen, wird der PDCA-Zyklus angewandt. Die Bewertung wird anhand der Selbstbewertung durchgeführt²⁵. Für diese Selbstbewertungen gibt es die Möglichkeit, diese anhand eines Fragebogens, eines Workshops oder anhand von Bewerbungsbroschüren für einen Qualitätspreis durchzuführen. Dabei wird das Bewertungsverfahren nach der RADAR-Logik durchzuführen. Dabei wird im Gegensatz zur ISO 9001, bei der nur die Ergebnisse herangezogen werden, beim RADAR-Verfahren auch berücksichtigt, wie diese zustande gekommen sind²⁶.

2.1.3 Das CAF-Modell

Die Basis für das CAF-Modell war das EFQM-Modell. Es wurde in Zusammenarbeit mit der EFQM-Stiftung entwickelt. Es wurde speziell für die öffentliche Verwaltung entwickelt. Dem CAF-Modell liegt das gleiche Konzept zugrunde und es hat die gleiche Struktur wie das EFQM-Modell. So teilen sich die Modelle die meisten Befähiger- und Ergebniskriterien. Auch die Managementphilosophie entspricht in weitesten Teilen der des EFQM-Modells. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird durch einen PDCA-Zyklus erreicht. Die Bewertung der Prozesse wird wie beim EFQM-Modell durch die Selbstbewertung und den daraus resultierenden

²⁴ KGSt 2/2009, S. 28.

²⁵ Vgl. KGSt 2/2009, S. 30ff.

²⁶ Vgl. Kaminske, S. 268ff.

Aktionsplan sichergestellt. Die Themen und Schwerpunkte sowie die Sprache und die Begriffe orientieren sich dabei am öffentlichen Sektor. Damit verbindet das CAF-Modell die Branchenmodelle, die stark ausdifferenziert sind, mit den Universalmodellen wie der ISO 9001: 2000ff und dem EFQM-Modell und fungiert als Bindeglied zwischen diesen Modellen²⁷.

3 Qualitätsmanagement in den untersuchten Bereichen

Die untersuchten Bereiche sind das Tiefbauamt der Stadt Stuttgart sowie der Eigenbetrieb Stadtentwässerung Stuttgart.

Das Tiefbauamt der Stadt Stuttgart beschäftigt 840 Mitarbeiter und ist für den Bau und die Unterhaltung von Straßen und Stadtbahnstrecken sowie die Steuerung des Verkehrs für die über 600.000 in Stuttgart lebenden und arbeitenden Menschen verantwortlich.

Die SES ist in der Rechtsform des Eigenbetriebs organisiert und Teil des Tiefbauamts. Sie betreibt die Abwasserableitung und die Abwasserreinigung für über 700.000 Menschen in und um Stuttgart. Dort wurde bereits 2006 das QUMS eingeführt, das Vorlage für das QM des Tiefbauamts ist²⁸.

3.1 Das Qualitätsmanagementsystem des Tiefbauamtes

Als der Eigenbetrieb SES im Jahr 2006 das QUMS nach ISO 9001:2000 (Qualitätsmanagement) und ISO 14001:2005 (Umweltmanagement) eingeführt hat, war das Werkzeug QM im Tiefbauamt bereits bekannt. Die Amtsleitung und die Führungskräfte im Tiefbauamt wünschten sich, aufgrund positiver Erfahrungen mit dem QUMS bei der SES, eine Ausweitung des QMS auf das gesamte Tiefbauamt²⁹. Grundlage für das QM des Tiefbauamtes ist folglich das QUMS der SES, das in vereinfachter Form übernommen wurde. Dies ist möglich, weil das Tiefbauamt nicht

²⁷ Vgl. KGSt 2/2009, S. 27ff.

²⁸ Vgl. Anlage 1: Projektbericht zur Einführung des QM im TBA, S. 4.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 4f.

extern auditiert und zertifiziert werden soll³⁰. Das QM im Tiefbauamt orientiert sich in Folge dessen an der Qualitätsnorm ISO 9001:2000. Grundlage des QM ist das Prozessmanagement (PM), welches durch das regelmäßige Auditieren der Prozesse zum QM wird³¹. Deshalb handelt die Einführung des QM hauptsächlich von der Einführung des PM sowie der Audits.

3.1.1 Ziele des QM im Tiefbauamt

Der Zustand, der mit dem QM verfolgt werden soll, ist in den Zielen festgelegt. Diese sind eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsergebnisse, eine Verbesserung der Zusammenarbeit, eine bessere Sicherung und Weitergabe von Wissen sowie ein Denken über die Abteilungsgrenzen hinaus³². Außerdem soll das QM fester Bestandteil für die Aufgabenwahrnehmung des Tiefbauamtes werden³³.

3.1.2 Die Ausgestaltung des QM im Tiefbauamt

Alle Aufgaben, die durch das QM anfallen, sind in einem Qualitätsmanagement-Rollenmodell festgeschrieben. Dabei gibt es den Qualitätsmanagement-Verantwortlichen (QMV) des Amtes, den Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB) des Amtes, die QMV der Abteilungen, die Qualitätsmanagement-Koordinatoren (QMK) der Abteilungen, die Prozessverantwortlichen (PV), die Prozessbeteiligten (PB), die Prozess-Modellierer (PM) und die internen Auditoren (IA). Die PV sind jeweils für einen Prozess inhaltlich verantwortlich. Sie beobachten und koordinieren die Funktionstüchtigkeit und Verbesserung ihres Prozesses. Zusammen mit den PB eines Prozesses, bilden sie die Prozessgruppe, die die Prozessbeschreibung und das Prozessmodell erstellt und fortschreibt³⁴.

³⁰ Vgl. ebenda, S.7.

³¹ Vgl. ebenda, S.3.

³² Vgl. ebenda, S. 5f.

³³ Vgl. ebenda, S.2.

³⁴ Vgl. ebenda, S. 13 und Anlage 4.

Das flächendeckende Prozessmanagement besteht aus einzelnen dokumentierten Prozessen, die in einer Prozesslandkarte zusammengefasst dargestellt sind ³⁵. Für die Dokumentation im Tiefbauamt werden vier Prozessdokumente erstellt, die alle zentral auf dem H:-Laufwerk, einem Laufwerk, das eigens für das QM eingerichtet wurde, digital abgelegt werden. Auf das H:-Laufwerk hat jeder Mitarbeiter Zugriff und die Dokumente sind übersichtlich benannt. Neben den Prozessdokumenten sind im H:-Laufwerk in dem Ordner „00_QM im TBA“ auch alle Dokumente zur Beschreibung der Organisationsstruktur sowie der Ziele und Grundsätze des QM abgelegt. Damit erfüllt der Ordner die Funktion des Handbuchs zum QM. So ist gewährleistet, dass für jeden Mitarbeiter alle wichtigen Informationen zentral verfügbar sind. Zudem wird eine doppelte Ablage der Dateien vermieden³⁶. Ein wichtiges Dokument dabei ist das Prozess-Modell. In diesem sind die Geschäftsabläufe unterteilt in ihre einzelnen Arbeitsschritte, grafisch dargestellt. Dies geschieht im Tiefbauamt anhand des Softwareprogramms ADONIS, einem datenbankbasierten Prozesswerkzeug. Damit die Prozessmodelle einheitlich modelliert werden, werden die Prozesse nach den einheitlichen Regeln eines Konventionenhandbuches dargestellt³⁷. In den Modellen ist jeder Schritt des Prozesses mit der Modellierungsmethode Business Process Modelling Systems (BPMS) dargestellt³⁸. Darin wird beschrieben, wer die Durchführungsverantwortung innehat, wer mitwirkt, wer beteiligt ist, wer informiert, welche Dokumente benötigt werden (Mitgeltende Unterlagen) (input) und was die resultierenden Ergebnisse sind (output). Das Prozess-Stammblatt, das die kurz zusammengefassten Grundinformationen zu einem Prozess beinhaltet, sowie die Prozessbeschreibung gehören ebenfalls zu den Prozessdokumenten. In der Prozessbeschreibung wird der Prozess entweder ausführlich beschrieben oder anhand einer Checkliste dargestellt. Ein weiteres

³⁵ Vgl. ebenda, Anlage 3.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 18 und S. 20.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 16f.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 17.

Prozessdokument ist der Maßnahmenkatalog. In ihm werden die Verbesserungsvorschläge, der Sachstand der Verbesserung, der dafür Verantwortliche sowie die Bearbeitungsfristen dokumentiert.

Außerdem legt jeder Prozessverantwortliche die wichtigen Dokumente im Prozess-Ordner auf dem H:-Laufwerk ab. Ist ein Prozess erstellt, wird er nach einer Überprüfung durch den Qualitätsmanagementbeauftragten methodisch und durch den Qualitätsmanagementverantwortlichen fachlich freigegeben³⁹.

Ein wesentlicher Bestandteil des QM ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), der nach der Einführung des PM erfolgt. Anhand des Deming-Circles besteht er aus dem Planen (plan), dem Ausführen (do), dem Überprüfen (check) und Anpassen (act) der Prozesse. Der KVP des Tiefbauamts besteht aus internen Audits und weiteren Maßnahmen wie dem Prozessgruppentreffen, Erfahrungsaustausch mit Externen sowie dem Entwickeln von Kennzahlen, die alle bei Bedarf angewandt werden können. Durch die internen Audits wird das PM zu einem QM. Die internen Audits werden von Mitarbeitern des Tiefbauamts oder der SES, die dafür geschult wurden, durchgeführt. Dabei überprüfen sie einen Prozess in einem Gespräch mit dem Prozessverantwortlichen und den Beteiligten auf Einhaltung von Standards, Vollständigkeit und Brauchbarkeit. Anschließend werden Verbesserungsmaßnahmen festgelegt. Ein Audit muss bei jedem Prozess mindestens alle drei Jahre erfolgen⁴⁰.

3.1.3 Die Einführung im TBA

Das umfassende Qualitätsmanagementsystem wurde vom Januar 2011 bis Juni 2012 im Tiefbauamt aufgebaut⁴¹. Zunächst wurde für jede Abteilung eine Prozesslandkarte erstellt, in der jeder Prozess dargestellt ist. Diese Prozesse wurden zusammen durch die Führungskräfte und die Leitung der Abteilung in drei Kategorien nach der Wichtigkeit ihrer

³⁹ Vgl. ebenda, S. 18f.

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 20ff.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 2.

Dokumentation priorisiert. Die Kategorien eins und zwei wurden beschrieben und für jeden Prozess wurde ein Prozessverantwortlicher benannt. Zudem wurden das Rollenmodell und das Konventionenhandbuch entworfen und weitere organisatorische Regelungen getroffen. Die Prozessmodellierung in ADONIS erfolgte durch die PM zusammen mit der Prozessgruppe. Die Prozessaufnahme wurde in jeder Abteilung vom entsprechenden QMK mit der Abteilungsleitung gesteuert und die Ergebnisse wurden zusammengeführt⁴². Bei der gesamten Einführung wurde das Tiefbauamt durch das Haupt- und Personalamt unterstützt. Insbesondere bei Schulungen im Programm ADONIS, der Schaffung von Strukturen und der Erstellung von Leitfäden und Informationspapieren. Außerdem wurde das Tiefbauamt durch die externe Firma „confideon Unternehmensberatung“ unterstützt. Diese führte Schulungen von Prozessverantwortlichen und internen Auditoren durch. Außerdem führte sie einen Workshop für Führungskräfte durch und moderierte den Workshop zur Erstellung der Tiefbauamtsprozesslandkarte, in dem die SES- und die Tiefbauamtsprozesse zusammengeführt wurden⁴³.

Ein weiterer wichtiger Punkt zur Information und Motivation der Mitarbeiter ist die Kommunikation. Die Führungskräfte des Tiefbauamts wurden in einer Veranstaltungsreihe für alle Führungskräfte, dem „Forum66“, über den Entschluss informiert, dass das QM eingeführt werde. Dabei wurden ihnen die Grundsätze und das Vorgehen erläutert. Die Mitarbeiter wurden in sechs Informationsveranstaltungen, den so genannten „QM-Roadshows“ über die Einführung informiert. Für die jeweiligen Zielgruppen wie PV und IA gab es Schulungen, Veranstaltungen mit vertiefenden Informationen. Zudem wurde im sogenannten „QM-Newsletter“ aktuell über das QM berichtet. Dort wurde über Prozesse berichtet, die erstellt und freigegeben wurden, es wurde auf wichtige Dokumente im H:-Laufwerk hingewiesen oder Schulungstermine wurden bekannt gegeben.

⁴² Vgl. ebenda, S.8f.

⁴³ Vgl. ebenda, S.9f.

Ein weiterer wichtiger Punkt zur zentralen Information und Datenablage ist das H:-Laufwerk, auf das alle Mitarbeiter zugreifen können und auf dem vieles gebündelt veröffentlicht wurde⁴⁴. Durch das QM können bereits erste Erfolge vorgewiesen werden. Diese ergaben beim Wissenstransfer, der Bereinigung von Schnittstellen, dem Erstellen von Checklisten und Arbeitshilfen, eine größere Vernetzung der Mitarbeiter über andere Sachgebiete, Abteilungen und Ämter sowie das Entstehen eines Prozessdenkens⁴⁵.

3.2 Unterschiede zwischen dem QUMS der SES und dem QM des Tiefbauamtes

Der sichtbarste Unterschied ist, dass die SES auch ein Umweltmanagement betreibt, was sich im Namen des Managementsystems widerspiegelt. Das QM im Tiefbauamt soll auch nicht extern zertifiziert werden und benötigt daher keine externen Audits⁴⁶. Im Vergleich zum Tiefbauamt, das 111 Prozesse dokumentiert hat, gibt es bei der SES mit 36 Prozessen vergleichbar wenige. Dadurch ergibt sich auch der große Unterschied im jeweiligen Rollenmodell. Dieses ist bei der SES nicht so komplex wie das des Tiefbauamts, welches aufgrund des hohen Koordinationsaufwands erweitert werden musste. Bei der SES gibt es nicht die Rolle des QM. Auch die Rolle des QMV für jede Abteilung ist nur im Tiefbauamt anzutreffen. Bei der SES moderiert der QUMB teilweise die Prozessaufnahme und modelliert alle Prozesse selbst, wofür es im Tiefbauamt die Rolle des PM gibt⁴⁷. Auch die bei der Einführung im Tiefbauamt erstellten Regelungen, das Konventionenhandbuch und die Information der Mitarbeiter sind auf eine andere Weise geregelt.

4 Empirische Untersuchung

Das Ziel der Bachelorarbeit ist, den Status quo des Qualitätsmanagementsystems festzustellen sowie einen Ausblick in die

⁴⁴ Vgl. ebenda, S.11f.

⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 23f.

⁴⁶ Vgl. ebenda, S.4f.

⁴⁷ Vgl. ebenda, S13f.

Zukunft zu geben. Dazu wurde eine empirische Untersuchung vorgenommen. Diese bildet, nach den Regeln der empirischen Sozialforschung, die soziale Wirklichkeit ab und abstrahiert diese⁴⁸. Mit der Untersuchung wird eine erste Rückmeldung durch die beteiligten Mitarbeiter nach der Einführung des QMS erhoben.

4.1 Die forschungsleitende Frage der Erhebung

Mit der Erhebung soll herausgefunden werden, wie die Mitarbeiter das QM/QUMS sehen und dazu stehen. Ist die Einführung des QMS im Tiefbauamt gelungen und werden die verfolgten Ziele bereits erreicht und bzw. oder wird deren Erreichung für die Zukunft erwartet? Sind diese Ziele auch bei der SES erreicht worden und bzw. oder wird deren Erreichung für die Zukunft erwartet? Welche Schlüsse für die weitere Entwicklung lassen sich aus dem Vergleich der Angaben von Mitarbeitern des Tiefbauamtes und der SES zur weiteren Entwicklung ziehen? Welche Vorschläge können für eine sinnvolle Weiterentwicklung des QMS im Tiefbauamt gemacht werden?

4.1.1 Auswahl der Erhebungsmethode

Um die forschungsleitende Frage zu beantworten, wird die Methode des Experteninterviews angewandt. Das Experteninterview stellt eine besondere Form des Leitfadeninterviews dar⁴⁹, das zwischen dem narrativen und standardisierten Interview angesiedelt ist. Es ist strukturierter als das narrative, aber doch freier als das standardisierte Interview. Dabei wird ein Interviewleitfaden benutzt, an dem sich der Interviewende zur Fragestellung orientieren kann. So ist sichergestellt, dass alle relevanten Themenaspekte der forschungsleitenden Frage behandelt werden. Der Leitfaden enthält Schlüsselfragen, die jedem Experten gestellt werden sollen und Eventualfragen, die abgänglich vom

⁴⁸ Vgl. Atteslander, S. 6.

⁴⁹ Vgl. Gläser/Laudel, S. 111.

Verlauf des Interviews und den bereits gegebenen Antworten des Experten gestellt werden können⁵⁰.

Bei Experteninterviews ist die Tiefenperspektive der Befragten wichtiger als die Vergleichbarkeit der Antworten. Außerdem sind die Stichproben eher klein. Das Ziel dieser Methode liegt in der Erlangung bereichsspezifischer, objektbezogener Aussagen. Es werden dabei keine allgemeinen Regeln des sozialen Handelns analysiert⁵¹.

Diese Methode ist daher für die Untersuchung am besten geeignet, da sie die subjektiven Erfahrungen einzelner Experten klar herausarbeitet und damit eine Fülle von Ansichten über das QMS aus den Augen derer, die täglich damit arbeiten, darstellt. Somit wird den Führungskräften in Tiefbaunt und SES ein erstes Feedback zur Einführung des QM/QUMS gegeben. Außerdem wird durch den Vergleich der Expertenansichten ein Ausblick sowie eine Empfehlung für die Zukunft gegeben. Da das Ergebnis auf den subjektiven Erfahrungen der Experten beruht, ist es nicht repräsentativ.

Um repräsentative Ergebnisse zu erlangen, bedarf es einer quantitativen Erhebung. Die Ergebnisse der Experteninterviews können mögliche Strömungen in der Mitarbeiterschaft aufdecken, denen in der quantitativen Untersuchung nachgegangen werden kann. Die Experteninterviews können so als Grundlage für die forschungsleitende Frage der quantitativen Befragung dienen.

4.1.2 Der Interviewleitfaden

Um die Experteninterviews durchzuführen und dabei vergleichbare Antworten zu erhalten, muss ein gut strukturierter Interviewleitfaden verwendet werden⁵². Bei der Erstellung des Leitfadens muss bei jeder Frage darauf geachtet werden, dass diese auch der Beantwortung der

⁵⁰ Vgl. Friedrichs, S. 227, zitiert bei Schnell, S.379.

⁵¹ Vgl. Scholl, S. 67.

⁵² Vgl. Anlage 5: Leitfaden für Experteninterviews.

forschungsleitenden Frage dient. Die forschungsleitende Frage gibt folglich stets die Orientierung für die Gestaltung des Interviewleitfadens.

Der Inhalt des Leitfadens sollte so gegliedert sein, dass Themenkomplexen weitere Nachfrage-Themen zugeordnet sind. Damit gibt er dem Interviewenden einen roten Faden, an dem er alle relevanten Themen abarbeiten kann. Dies erleichtert die spätere Vergleichbarkeit der Antworten⁵³.

Die Fragen des Leitfadens werden in Schlüsselfragen und Eventualfragen unterschieden. Die Schlüsselfragen dienen in erster Linie der Beantwortung der forschungsleitenden Frage und werden jedem Experten gestellt. Nur die Reihenfolge kann variieren. Die Eventualfragen dienen der Nachfrage, wenn der Befragte einzelne Aspekte, die für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage relevant sind, nicht von sich aus beantwortet⁵⁴. Sie werden den Befragten gestellt, falls ihnen auf die Schlüsselfragen keine Antworten einfallen und helfen, die einzelnen Aspekte hinter der Schlüsselfrage ins Gedächtnis zu bringen.

Im Fragebogen sind die Schlüsselfragen nummeriert und fett gedruckt. Sie werden jedem Experten in der gleichen Reihenfolge gestellt.

Zu den meisten Schlüsselfragen sind einzelne Eventualfragen alphabetisch angeordnet. Sie dienen dazu, die Schlüsselfragen in einzelne Kategorien zu teilen, die für deren Beantwortung relevant sein können.

Der Leitfaden ist in vier Bereiche gegliedert.

Der erste Bereich beleuchtet die Sicht auf das QM im Allgemeinen. Wie stehen Experten zu diesem Managementsystem und was finden sie daran gut bzw. schlecht? Die erste Frage ist eine Einleitungsfrage, die offen formuliert ist. Mit ihr soll der Experte an die Thematik herangeführt werden. Sie zählt zu den Schlüsselfragen und ist nicht nur als Instrument der Einführung gedacht, sondern fragt bereits für die Analyse relevante

⁵³ Vgl. Mayer, S. 45.

⁵⁴ Vgl. Scholl, S.68.

Aspekte ab⁵⁵. Die Experten können sich an die Situation gewöhnen, werden aber langsam an die Thematik herangeführt. Dadurch, dass die Frage so offen formuliert ist, wird auch ein breites Spektrum an Antworten aus dem gesamten Bereich des QM erwartet. Dieses Spektrum wird zwar im weiteren Verlauf des Interviews systematisch erfasst, den Experten soll hier aber zunächst ermöglicht werden, völlig unbefangen ihre eigenen Gedanken und Prioritäten zum QM anzusprechen. Zu der ersten Frage sind drei weitere Eventualfragen aufgeführt, die die allgemeine Ansicht der Experten über das QM beleuchten sollen.

Der zweite Bereich fragt nach dem Verlauf der Einführung des QM/QUMS. Er besteht aus einer Schlüsselfrage, der fünf Eventualfragen nachgeordnet sind. Hier wird Rücksicht darauf genommen, ob der Befragte, zum entsprechenden Zeitpunkt bereits den Status des Experten hatte bzw. schon im jeweiligen Amt/Betrieb tätig war. Insbesondere bei den Experten der SES ist das nicht immer der Fall, da hier die Einführung bereits sechs Jahre zurückliegt.

Der dritte Bereich ist der umfangreichste, Er behandelt die fünf Ziele, die das Tiefbauamt mit dem QM verfolgt⁵⁶, und untersucht inwieweit diese bereits erreicht werden. Jedem der fünf Ziele sind dabei zwei Schlüsselfragen zugeordnet. Eine behandelt den Grad der aktuellen Zielerreichung und die andere die Erwartung bezüglich der Zielerreichung in der Zukunft. Die unter den einzelnen Zielen festgesetzten Unterziele des Tiefbauamtes ergeben die Eventualfragen. Anhand dieser Frage kann darauf geschlossen werden, inwieweit die Experten noch Verbesserungen erwarten. Bei den Fragen zu der Erwartung zur Zielerreichung in der Zukunft sind keine Eventualfragen angegeben. Hier entsprechen die möglichen Eventualfragen den Eventualfragen der vorausgehenden Schlüsselfrage. Am Ende des Bereichs werden die Experten nach Verbesserungen oder Verschlechterungen gefragt, die sich ergaben obwohl sie im Vorfeld nicht erwartet wurden.

⁵⁵ Vgl. ebenda.

⁵⁶ Vgl. Anlage 1: Projektbericht zur Einführung des QM im TBA, S. 5f.

Im letzten Bereich geht es um den die Zukunftsperspektive des QM/QUMS. Anhand von zwei offen gestellten Fragen wird den Experten die Möglichkeit gegeben, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Außerdem können die Interviewpartner hier Punkte ansprechen, die im Verlauf des Interviews noch nicht angesprochen wurden oder die sie erneut betonen möchten. Da bei diesen Fragen völlig frei geantwortet wird, bedarf es keiner Eventualfragen. Damit wird ihnen gezeigt, dass ihre Meinung wertvoll ist, diese artikuliert werden soll und gehört wird.

Der Fragebogen für die Experten des Tiefbauamts und der SES ist identisch. Dies hat den Vorteil, dass die Antworten besser vergleichbar sind. Da das QMS des Tiefbauamts in weiten Teilen dem der SES entnommen wurde, sind damit die gleichen Ziele erreichbar. Bei der SES sollte zu diesen Zielen jeweils ein Ergebnis feststellbar sein. Die Fragen sind auf das QM des Tiefbauamts abgestimmt, da das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit und somit auch die Beantwortung der forschungsleitenden Frage der Erhebung, dem QMS des Tiefbauamts gilt.

4.1.3 Auswahl der Experten

Um die Auswahl der einzelnen Experten durchführen zu können, muss zunächst geklärt werden, wer als Experte gilt. Experten sind die in irgendeiner Weise Verantwortlichen für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle über eine Problemlösung oder haben privilegierten Zugang zu Personengruppen, Informationen und über Entscheidungsprozesse⁵⁷. Durch die Definition verschiedener Rollen im Tiefbauamt und bei der SES ist das Auffinden einzelner Personengruppen mit den gleichen Aufgaben und dem gleichen Expertenwissen gut durchführbar. Für die Befragung werden die Mitarbeiter, die die Rolle eines Prozessverantwortlichen innehaben, herangezogen. Diese Rolle ist sowohl im QMS des Tiefbauamtes, als auch bei der SES gleich definiert⁵⁸. Die Prozessverantwortlichen sind für die Erstaufnahme, die Aktualisierung, Pflege und Dokumentation der Prozesse sowie die

⁵⁷ Vgl. Meuser, S. 73.

⁵⁸ Vgl. Anlage 1: Projektbericht zur Einführung des QM im TBA, S. 14.

Moderation der Fortschreibung verantwortlich⁵⁹. Sie arbeiten an der Basis des QMS, haben eine Funktion zwischen den Beteiligten und den Verantwortlichen und erhalten daher von beiden Seiten Eindrücke und Sichtweisen. Sie sind am besten als Experten für die Interviews geeignet. Alle Prozessverantwortliche bilden gemeinsam die Grundgesamtheit dieser Untersuchung.

Es wurden für das Tiefbauamt und die SES jeweils sechs Experten befragt, da mit dieser Anzahl ein repräsentatives Stimmungsbild über das QMS und QUMS zu erwarten ist. Im Tiefbauamt gibt es insgesamt 58, bei der SES 23 Prozessverantwortliche. Jeder Prozessverantwortliche ist in seiner Eigenschaft für seinen Prozess der einzige auszuwählende Experte. Alle Experten haben somit für die Befragung die gleiche Qualität. Eine Zufallsauswahl unter den Prozessverantwortlichen ist daher die geeignetste Methode, die Experten für das Interview auszuwählen.

Die Experten wurden einen knappen Monat vor den Interviews durch den Amtsleiter über die Interviews informiert und um ihre Mitarbeit gebeten⁶⁰. Auch der Personalrat wurde über die Interviews und die Anfertigung der vorliegenden Arbeit informiert⁶¹.

Die Expertenauswahl erfolgte anhand einer Liste, auf der alle Prozessverantwortlichen des Tiefbauamtes und der SES aufgelistet waren. Aus der Liste wurden für das Tiefbauamt und die SES jeweils 20 Namen zufällig ausgewählt und nach der Reihenfolge, in der sie gezogen wurden, aufgelistet. Der Reihenfolge auf der Liste folgend wurden die Prozessverantwortlichen gefragt, ob sie an dem Interview teilnehmen möchten und im Zeitraum der Interviewdurchführung anwesend sind. Sie wurden außerdem darauf hingewiesen, dass die Teilnahme freiwillig ist. Mit den ersten sechs Prozessverantwortlichen die dem zustimmten, wurden Termine für die Interviews ausgemacht. Für die Auswertung und den Schutz der Experten wurden den Experten per Zufallsauswahl

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 13 und Anlage 4.

⁶⁰ Vgl. Anlage 3: Information der Prozessverantwortlichen.

⁶¹ Vgl. Anlage 2: Mail an Personalrat.

Nummern von eins bis sechs, für die Experten des Tiefbauamts, sowie sieben bis zwölf, für die Experten der SES, zugelost. Mit diesen Nummern werden sie in der Auswertung zugeordnet.

4.1.4 Pretest

Vor einer Befragung ist es sinnvoll, mit einem Pretest herauszufinden, ob das Instrument der Befragung funktioniert⁶². Außerdem können damit, soweit in dem Pretest nur wenige Fehler enthalten sind, weitere Informationen gewonnen werden, die zur Auswertung herangezogen werden können⁶³.

Um den Leitfaden für die Interviews sowie die darin enthaltenen Fragen zu testen, wurden zwei Pretests vor der eigentlichen Erhebung durchgeführt. Dazu wurde jeweils ein Prozessverantwortlicher der SES und einer des Tiefbauamtes befragt.

Der Experte der SES, der aus der Liste der Prozessverantwortlichen ausgewählt worden war, konnte leider im Zeitraum der Erhebung nicht anwesend sein. Da dieser jedoch sein Interesse an den Interviews zum Ausdruck brachte, war die Heranziehung zum Pretest eine geeignete Möglichkeit, ihn an der Erhebung teilnehmen zu lassen. Die von ihm zum QUMS gemachten Vorschläge werden auch in die Auswertung mit einfließen können.

Der Experte des Tiefbauamtes hat die Rolle des Qualitätsmanagementbeauftragten inne. Er hat auch die Verantwortung über einen Prozess und ist für die Einführung des QMS im Tiefbauamt verantwortlich. Durch diese Rollen kommt er als Interviewpartner in der tatsächlichen Erhebung nicht in Frage, ist aber für die Heranziehung im Pretest sehr geeignet.

⁶² Vgl. Scholl, S. 192.

⁶³ Vgl. Gläser/Laudel, S. 108.

Nach der Beendigung des Pretests wurde das gesamte Interview samt Leitfaden resümiert⁶⁴. Es ging dabei um die Gesamtsituation, die Verständlichkeit und den Umfang der Fragen, die Relevanz der abgefragten Aspekte und darum, ob gegebenenfalls einige Fragen überflüssig sind oder welche fehlen. Es galt außerdem herauszufinden, ob Fragen dabei sind, deren Beantwortung für die Experten zu heikel sind und bei denen daher keine freie Antwort zu erwarten ist. Außerdem wurde bei den Interviewpartnern des Pretest nachgefragt, ob die gewählte Reihenfolge im Leitfaden Auswirkungen auf ihre Antworten hatte. Zu guter Letzt wurden die Interviewpartner gefragt, ob ihnen weitere Punkte aufgefallen seien.

Das Ergebnis der Pretests war durchweg positiv, so dass an dem erstellten Fragebogen nur kleinere Änderungen vorgenommen werden mussten. Die Mitnahme kleinerer Anregungen für die Durchführung sowie wertvoller Erfahrungen sowohl im Umgang mit dem Fragebogen, dem Stellen der Fragen während des Interviews, als auch dem Eingehen auf den einzelnen Experten, waren nach den Pretests als Erfolg zu verbuchen. Für die Durchführung der Pretests benötigten die Experten zwischen 16 und 21 Minuten, was unter bzw. genau am unteren Rand des angesetzten Zeitrahmens liegt. Dies ließ erwarten, dass bei den Interviews mit den Experten das Zeitfenster eingehalten werden kann und die Experten nicht über Gebühr zeitlich in Anspruch genommen werden.

4.2 Durchführung der Erhebung

Alle zwölf Interviews wurden an fünf Tagen in einem Zeitraum über neun Tage durchgeführt. Neun der zwölf Interviews konnten in dem Büro eines Mitarbeiters im Tiefbauamt der Stadt Stuttgart, der zu der Zeit nicht anwesend war, durchgeführt werden. Es wurde somit sichergestellt, dass die Befragung nicht am eigenen Arbeitsplatz und somit auf mehr oder weniger neutralem Terrain erfolgte. So konnte für diese Experten eine

⁶⁴ Vgl. Anlage 4: Feedbackblatt Pretest.

nahezu identische Interviewsituation geschaffen werden, was die Interviews besser vergleichbar macht. Lediglich ein Interview erfolgte bei einer Außenstelle des Tiefbauamtes und zwei im Hauptklärwerk in Mühlhausen. Dies war leider aus organisatorischen Gründen nicht zu vermeiden. Auch bei diesen drei Interviews war sichergestellt, dass die Befragung nicht am eigenen Schreibtisch der Experten erfolgte. Sie wurden in Besprechungszimmern und an einem Tisch für Besprechungen durchgeführt. Diese Konstellation brachte für die Vergleichbarkeit der Antworten, zumindest nach den offensichtlichen Reaktionen der Experten zu urteilen, keine verfälschten oder abweichenden Ergebnisse.

Den Experten wurden die Fragen im Vorfeld nicht mitgeteilt. Sie konnten sich somit nicht auf das Interview vorbereiten. Bekannt war lediglich, dass es um ein erstes Feedback zur Einführung des QM im Tiefbauamt sowie einen Vergleich der Einführung und des aktuellen Standes im Tiefbauamt und der SES geht. Dies hatte den Hintergrund, dass die Antworten möglichst spontan gegeben werden sollten, um Antworten und Reaktionen zu erhalten, die den Prozessverantwortlichen zuerst zu den entsprechenden Fragen einfallen.

Vor dem Einstieg in das Interview wurden die Experten über die Person des Interviewers und allgemein über das Thema und Ziel der Bachelorarbeit, in deren Rahmen die Erhebung durchgeführt wurde, informiert. Außerdem wurde ihnen mitgeteilt, dass das Interview zur Auswertung auf Band mitgeschnitten wird. Zudem wurden sie über die zu erwartende Dauer informiert sowie darüber, dass die Experten in der Auswertung nicht namentlich erwähnt werden und ihre Antworten anonymisiert ausgewertet werden. Abschließend wurde ihnen die Möglichkeit für Rückfragen geboten, bevor mit dem Interview begonnen wurde.

Die Dauer der Interviews variierte von Experte zu Experte. Angesetzt war eine Zeit zwischen 20 und 30 Minuten⁶⁵. Die durchschnittliche Durchführung eines Interviews lag mit knapp 16 Minuten deutlich darunter. Grund dafür war, dass die Bearbeitungszeit in dem Schreiben ohne Erfahrungswerte angesetzt wurde, da die Pretests erst nach dem Schreiben durchgeführt wurden. Die Zeit wurde in dem Schreiben großzügig bemessen, um die teilnehmenden Mitarbeiter nicht durch eine zu kurz angesetzte Zeit zu verärgern. Somit ist das Unterbieten der Zeit positiv zu werten. - sogar das längste Interview dauerte mit 27:37 Minuten kürzer als die maximal angesetzte Zeit. Das kürzeste Interview dauerte 5:37 Minuten. Diese Ausreißer sind aber keinesfalls schlimm, zumal die weiteren zehn Interviews im Zeitrahmen zwischen elf und 23 Minuten lagen. Auf die Qualität der Aussagen haben die unterschiedlichen Längen der Interviews keinen Einfluss, da die Experten unterschiedlich lange für ihre Antworten gebraucht haben, gegebenenfalls kurz nachdenken mussten oder auch nicht zu allen Aspekten etwas sagen konnten. Das damit erreichte Resultat ist in diesem Zusammenhang folglich völlig zufriedenstellend.

Alle Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen. Somit war es möglich, sich voll auf die Befragung zu konzentrieren⁶⁶. Die Auswertung erfolgte anhand dieser Tonbandaufnahmen. Dadurch wurde eine korrekte Wiedergabe der Antworten sichergestellt und Inhaltsverluste oder Verfälschungen, wie sie beim Mitschreiben oder beim Anfertigen von Gedächtnisprotokollen häufig vorkommen, wurden vermieden.

4.2.1 Auffälligkeiten bei der Erhebung

Einige Experten brachten ihre Prozessunterlagen zu den Interviews mit oder erwähnten, dass sie nicht sonderlich auf das Interview vorbereitet seien. Für die Interviews war es weder notwendig, Unterlagen mitzubringen noch sich darauf vorzubereiten. Künftig sollte den zu Befragenden im Vorfeld mitgeteilt werden, ob sie sich auf die Befragung

⁶⁵ Vgl. Anlage 3: Information der Prozessverantwortlichen.

⁶⁶ Vgl. Mayer, S. 47.

vorbereiten und ob sie bestimmte Unterlagen zu dem entsprechenden Termin mitbringen sollten.

4.2.2 Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews erfolgte mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Bei dieser werden zunächst aus dem Originaltext die essentiellen Inhalte extrahiert. Diese Informationen werden nach einem Suchraster, das ebenfalls an der Beantwortung der forschungsleitenden Frage orientiert ist, kategorisiert. Schon bei der Kategorisierung werden die Angaben der Experten interpretiert, was eine stetige Orientierung an der forschungsleitenden Frage unabdingbar macht. Anschließend sind nur noch Informationen vorhanden, die für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage von Bedeutung sind.

In einem weiteren Schritt werden die kategorisierten Ergebnisse zusammengefasst und auf das Wesentliche reduziert. Hier ist erneut darauf zu achten, dass sich die Reduktion an der Beantwortung der forschungsleitenden Frage orientiert, da bei diesem Schritt eine weitere Interpretation der Angaben erfolgt. Anschließend werden die aufbereiteten Inhalte analysiert und führen zu einer Interpretation der Ergebnisse⁶⁷.

Auf eine Transkription, die zwar als sinnvoll erachtet wird, aber nicht unbedingt erforderlich ist⁶⁸, wurde verzichtet, um die Antworten der Experten anonym halten zu können. Mit einer wörtlichen Transkription wäre es relativ einfach, auf den jeweiligen Experten aus den Reihen der Prozessverantwortlichen zu schließen. Insbesondere deshalb, weil nur eine geringe Anzahl an Experten befragt wurde und diese oft ihren Prozess benannten oder über Details berichteten, anhand deren leicht ein Rückschluss auf die Identität des jeweiligen Experten möglich wäre. Die Anonymität der Befragten wäre somit beim Anfertigen einer Transkription nicht mehr sichergestellt.

⁶⁷ Vgl. Gläser/Laudel, S. 200ff.

⁶⁸ Vgl. Scholl, S.69 f.

Die Auswertung wurde direkt in eine Auswertungstabelle eingetragen⁶⁹. Dabei wurden die Tonbandaufzeichnungen, die dem Rohtext entsprechen, auf einem Computer abgespielt und Punkt für Punkt in die Tabelle übertragen, die nach den einzelnen Fragen des Interviewleitfadens kategorisiert ist. Für jede Schlüsselfrage gibt es eine Untertabelle, die einzelne Spalten für jede Eventualfrage bereithält. Da die Eventualfragen nicht bei jedem Experten gestellt werden mussten und auch nicht jeder Experte zu jedem Punkt eine Antwort gegeben hat, wurden beim Ausfüllen der Tabelle einzelne Spalten zusammengeführt, ohne dass beide beantwortet wurden. So wurden zum Beispiel einige der Spalten (jeweils für eine Zeile) mit den Antwortmöglichkeiten „gut“ und „weniger gut“ verbunden, da die Antwort des Experten nur einen Bereich der Frage 2) abdeckte⁷⁰. Für welchen Bereich die Antwort ist, wurde in der verbundenen Zelle angegeben. Bei anderen Fragen wurden die Antworten der Experten über mehrere Spalten dargestellt, falls diese die Antwort nur allgemein formuliert hatten und eine Aufteilung in die einzelnen Kategorien der Eventualfragen nicht möglich war oder nicht zu einer besseren Verständlichkeit beigetragen hätte. Diese Verbindungen einzelner Zellen in der Auswertungstabelle wurden durchgeführt, um die gesamte Tabelle lesbarer und übersichtlicher zu gestalten. Außerdem ist die Unterteilung mancher Fragen für das Stellen derselben im Interview zwar sinnvoll, bei der Auswertung werden die einzelnen Antworten aber, wie zum Beispiel bei Frage 5) geschehen, nicht in der Unterteilung wiedergegeben.

Die Inhalte der Auswertungstabelle wurden im nächsten Schritt auf die wesentlichen Angaben der Experten zusammengefasst. Dabei werden Angaben, die bei einer Frage gemacht werden, aber eine andere Frage beantworten, an der Stelle festgehalten, wo sie die forschungsleitende Frage beantworten. Das Ergebnis ist eine übersichtlichere Tabelle⁷¹, anhand derer die Ergebnisse analysiert und zusammengefasst werden.

⁶⁹ Vgl. Anlage 6: Auswertungstabelle zu den Interviews.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 2f.

⁷¹ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle.

Die Ergebnisse aus der analysierten und zusammengefassten Tabelle werden jeweils nach den Experten des Tiefbauamtes und der SES getrennt festgehalten. Dies ermöglicht den Vergleich der Ergebnisse. Dieser Vergleich und die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in einem weiteren Schritt.

4.2.3 Ergebnisse der Auswertung

In Frage 1 geht es darum, wie die Experten das QM sehen und wie sie dazu stehen.⁷² Diese Frage ist sehr offen gehalten, was zu einem breiten Spektrum der Antworten führt.

Der Großteil der Prozessverantwortlichen des Tiefbauamtes steht dem QM positiv gegenüber⁷³. Lediglich zwei Experten grenzen die positive Bewertung mit Ausnahmen ab, indem sie das QM als nur grundsätzlich positiv sehen oder als ganz gut bewerten.

Einig sind sich die Experten des Tiefbauamtes, dass das QM sinnvoll ist, nur ein Experte machte hierzu keine Angabe.

Einen Nutzen für den Alltag sehen auch die meisten Befragten.

Viele sehen es positiv, dass die Abläufe transparent dokumentiert und festgeschrieben sind, ebenso, dass es dadurch einfacher ist, neue Mitarbeiter einzulernen oder sich zumindest einen Überblick zu verschaffen. Dem widerspricht ein Experte, der es für den Wissenstransfer als nicht besonders geeignet hält: „Da fragt man einen Kollegen.“

Er sehe die Vorteile eher darin, dass man sich Gedanken über seine Abläufe mache. Dieses Argument wird wiederum auch von anderen Experten geteilt. Es wird auch angeführt, dass einem die Qualität seiner Arbeit bewusst wird.

Viele Experten führen zwar an, dass durch das QM ein großer Aufwand entsteht, aber die Mehrzahl unter ihnen sieht den Aufwand als

⁷² Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 1.

⁷³ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 1.

angemessen an und hält vor allem den mittel- und langfristigen Nutzen für einen Gewinn. Für einen Experten ist die Angemessenheit von der Größe der beteiligten Gruppe abhängig.

Als positiv wird weiter angeführt, dass man einen Überblick über das „große Ganze“ bekommt sowie dass die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Organisationseinheiten durch die Klärung von Schnittstellen verbessert wird

Bei der SES sieht der überwiegende Teil der Experten das QUMS als positiv an⁷⁴. Ein Experte hat eine neutrale Sicht auf das QUMS. Zwei Experten grenzen die positive Bewertung mit Ausnahmen ab, indem sie das QUMS als nur grundsätzlich positiv sehen oder zumindest mehr positive als negative Errungenschaften erlebt haben. Ein Experte macht dazu keine Angaben.

Alle Experten halten das QUMS für sinnvoll bzw. als „bestimmt nützlich“. Dazu werden als Beispiele angeführt, dass das QUMS etwas gegen die Betriebsblindheit erreicht hat und eine Hilfe für die Zusammenarbeit ist. Dazu wird angegeben, dass die Dokumentation sowie das Abgrenzen der Tätigkeiten und Schnittstellen Klarheit in die Prozesse gebracht hat.

Auch einen Nutzen im Alltag sieht der überwiegende Teil der Experten der SES. Hier werden aber auch von einigen Experten wiederum Einschränkungen gemacht. Dazu wird angeführt, dass der Nutzen davon abhängt, ob das QUMS von den Mitarbeitern gelebt wird, was ein anderer Experte für gegeben hält. Außerdem liege es an der Genauigkeit der Prozessbeschreibung, ob der Aufwand angemessen ist. Bei zu viel Aufwand für die Beschreibung ist der Nutzen nicht mehr angemessen. Außerdem sollte es auch eine alltägliche Verbindung geben und das QUMS nicht nur bei und für die Zertifizierung beachtet werden.

Ein weiterer Punkt, der angeführt wird, ist das die Prozessarbeit sehr viel Aufwand bedeute. Zwei Experten halten es auch für schwer, sich die Zeit

⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 1f.

dafür im Alltagsgeschäft zu nehmen. Für einen davon steht die Prozessarbeit im Alltagsgeschäft an letzter Stelle.

Ein Experte stellt fest, dass die Beschreibungen recht allgemein sind, die Alltagspraxis aber wesentlich komplexer sei, man folglich „zwischen den Zeilen lesen“ müsse, um die Diskrepanz zwischen Beschreibung und Realität zu überbrücken.

Außerdem sind nicht immer alle Prozesse aktuell und das QUMS werde auch nicht von allen Mitarbeitern akzeptiert.

Für einen weiteren Experten steht fest, dass die Arbeit für das QUMS nicht zusätzlich gemacht werden müsse, sondern dass diese sowieso anfallen würde, um verschiedensten Anforderungen wie Auflagen und Gesetzen gerecht zu werden.

Ein Experte kann den genauen Nutzen des QUMS nicht erkennen.

In Frage 2 wird nach den für die Prozessverantwortlichen hervorstechenden guten und weniger guten Aspekten des QUMS gefragt⁷⁵.

Dabei wurden von den Experten des Tiefbauamtes mehr gute als weniger gute Aspekte genannt.⁷⁶ Als weniger gut empfindet ein Experte, dass zu viele Prozesse dokumentiert werden. Es wäre besser, sich bei den Beschreibungen auf das Kerngeschäft des Tiefbauamtes zu konzentrieren. Es bestehe die Gefahr, sich zu verzetteln. Für einen anderen Experten war die Aufgabenverteilung - was die einzelnen Rollen zu tun haben - anfangs unklar. Das habe sich aber mittlerweile gut eingespielt und der Experte habe mittlerweile viel Spaß an der Arbeit mit dem QM.

⁷⁵ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 1.

⁷⁶ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 2.

Als gut wurde des Weiteren die Einführung, die gut geklappt habe, die Dokumentation mancher Abläufe, das QM an sich, der QM-Newsletter sowie die Möglichkeit für neue Mitarbeiter, schnell in die Arbeit hereinzukommen, empfunden. Es wurde auch als gut empfunden, dass man sich mit seinen Abläufen befasst und durch das Erkennen von Problemen seine Arbeitsweise verbessern kann, zum Beispiel durch standardisierte Lösungen oder dem Entwickeln besserer Vorlagen. Für einen Experten war das QM für die Einführung eines neuen EDV-Verfahrens sehr hilfreich. Der Prozess musste neu angepasst werden und den Mitarbeitern konnten durch das Prozessmodell in ADONIS die neue Aufgabenverteilung und neue Abläufe leicht erklärt werden. Hier hat das QM für alle eine große Arbeitserleichterung gebracht, Zeitaufwand gespart und somit zu einer Win-win-Situation geführt. Ein weiterer Experte empfindet die Ablage im H-Laufwerk als gut, da insbesondere Vordrucke gut abrufbar sind. Die Möglichkeit, über das QM die Leitungsebene auf suboptimale Abläufe sachlich hinzuweisen, empfindet ein Experte als gut. Auch dass dadurch die Möglichkeit geschaffen werde, etwas zu ändern. Ein Experte hat bereits positive Erfahrungen mit der Änderung eines Ablaufes gemacht, nachdem eine Abweichung festgestellt worden war.

Auch die Prozessverantwortlichen der SES nennen überwiegend Aspekte, die sie als gut empfinden⁷⁷. Als nicht so gut sieht ein Experte hier den hohen Pflegeaufwand, der das QUMS verursache und dass dies für jeden PV ein Problem darstelle. Für diesen Experten steht aber auch fest, dass die Betriebe durch das QUMS besser dastehen und es durch die Audits und Zertifizierungen eine hohe Motivation gibt die Prozesse zu pflegen.

Als gut wird die Dokumentation empfunden. So weiß jeder, was alles relevant ist, wer beteiligt ist und welche Unterlagen erforderlich sind. Durch die Prozesse wird der Umgang und die Zusammenarbeit miteinander erleichtert, man kann über andere Bereiche einen Überblick bekommen, die Neugier befriedigen und über den eigenen Tellerrand

⁷⁷ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 2f.

schauen. Auch die Festlegung auf eine Vorgehensweise wird als gut empfunden, was für die Beteiligten allerdings auch schmerzhaft sein kann. Für einen Experten sticht als gut heraus, dass durch das QUMS die Arbeit regelmäßig auf den neusten Stand gebracht wird, was andernfalls eventuell vernachlässigt werden würde.

Frage 3 geht der dem Verlauf der Einführung nach⁷⁸.

Hier zeichnen die meisten Experten ein positives Bild der Einführung⁷⁹. Die Beschreibungen reichen von „recht gut“ bis zu „alles perfekt“. Lediglich ein Experte bemängelt, dass es „anfangs Unklarheiten“ gab, worum es beim QM geht.

Ein Experte empfand den Aufwand im Endeffekt als sinnvoll und für einen Experten war dieser überschaubar, da ein Prozess der SES angepasst werden konnte.

Die Dauer empfand ein Experte als „OK“ und einer als „zwar ehrgeizig, aber sinnvoll.“

Die Informationsbereitstellung und Wissensvermittlung wurde bis auf einen Experten als gut empfunden. Dieser bemängelt, dass Informationen zur konkreten Herangehensweise gefehlt haben. Er wurde jedoch gut von seinem QMV beraten. Insbesondere wurden der Newsletter zum QM als sehr und die Kommunikation durch Herrn Hueber sowie die allgemeine Information wie zum Beispiel durch die Roadshow als gut empfunden.

Bei der Koordination gab es auch durchweg positive Bewertungen. Ein Experte war jedoch schon mit dem QM fertig, als er dazu geschult wurde.

Als weitere Punkte wurde angemerkt, dass man gut eingebunden wurde und dass die wichtigsten Prozesse ausgesucht und beschrieben wurden.

⁷⁸ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S.1.

⁷⁹ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 3.

Bei den Experten von der SES konnten nicht alle die Frage beantworten, da einige erst nach der Einführung 2006 zur SES gekommen sind. Die Beurteilung fällt hier insgesamt jedoch auch positiv aus⁸⁰.

Für einen Experten waren es anfangs viel neue Informationen und Formalien. Außerdem war unklar, was QUMS überhaupt ist und welche Vorteile es hat. Inzwischen ist das QUMS aber gut in das Tagesgeschäft integriert. Für einen weiteren Experten lief die Einführung reibungslos und unkompliziert. Ein Experte, der nach der Einführung einen Prozess übernommen hat, bemängelte diese Übernahme. Er hätte sich eine allgemeine Erklärung zum QUMS gewünscht und die Übernahme des Prozesses verlief aus seiner Sicht als zäh. Ein anderer Experte merkt an, dass ihm bei auftauchenden Fragen gut geholfen wurde.

Auch die Wissensvermittlung und Koordination der Einführung wurde von zwei Experten als gut betrachtet. Allgemein ist es bei dieser Frage schwierig, Antworten zu bekommen, da die Einführung bei der SES schon über sechs Jahre her ist und nur die Hälfte der befragten Experten zu dem Zeitpunkt bei der SES tätig war.

In Frage 4 geht es darum, ob sich die Arbeitsergebnisse durch das QM/QUMS zum Zeitpunkt der Interviews bereits verbessert haben⁸¹.

Bei den befragten Experten des Tiefbauamtes geben zwei an, dass eine Verbesserung der Ergebnisse durch das QM bereits stattgefunden hat⁸². Für den einen ist der festgelegte Prozess eine große Arbeitserleichterung und spart viel Aufwand. Bei dem anderen läuft der Prozess gut und er hat bereits positives Feedback erfahren. Bei einem anderen Prozess wurde der Ablauf noch nicht angewendet. Somit ist dazu keine Aussage möglich. Es werden jedoch bereits Verbesserungen eingebaut und Formulare entwickelt. Bei einem weiteren Prozess ist ein Vergleich nicht möglich, da

⁸⁰ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 3.

⁸¹ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S.2.

⁸² Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 4.

dieser komplett neu aufgestellt wurde und daher nur in optimierter Form existiert. Der für diesen Prozess verantwortliche Experte sieht im Allgemeinen durch die vorgeschriebenen Abläufe des QM eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Ein Befragter befindet seinen Prozess als gut, was dieser aber auch schon vor der Einführung des QM war. Als eine Systemverbesserung, nicht aber für den alltäglichen Nutzen, hält ein weiterer Prozessverantwortlicher das QM.

Die Hälfte der Experten gibt an, dass die Arbeitsabläufe bereits angepasst wurden. Der Rest macht dazu keine Angaben

Zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess konnte keiner der Experten eine Angabe machen.

Bei den Experten der SES fällt die Bewertung differenzierter aus⁸³. Drei geben an, dass sich die Arbeitsergebnisse durch das QUMS verbessert haben. Durch festgeschriebene Abläufe ergebe sich ein besserer Überblick. Vieles werde ernster genommen, was zu wirklichen Verbesserungen geführt habe, wie zum Beispiel beim Arbeits- und Umweltschutz. Es werde nicht einfach weitergearbeitet wie zuvor. Für einen anderen Experten sei es schwierig, den Prozess zu bewerten, da es keine Kennzahl dafür gebe. Es sei aber positiv, dass jeder die Regeln im Ablagesystem nachschauen kann. Ein anderer Experte sieht das QUMS eher als Werkzeug, um bestehende Prozesse darzustellen, und nicht, um sie zu verbessern. Durch das QUMS verursachte Änderungen seien bei den Mitarbeitern ungern gesehen.

Die Mehrheit der Experten der SES hat bereits positive Erfahrungen mit dem Anpassen der Arbeitsabläufe gemacht. Dabei wird die ständige Aktualisierung, insbesondere für neue Mitarbeiter als sinnvoll erachtet. Doppelarbeit konnte aufgedeckt, vermieden und Prozesse klarer gegliedert werden. Ein Experte empfindet die Anpassung der Abläufe als tägliche Aufgabe, die jedoch zuvor auch schon bestanden habe.

⁸³ Vgl. ebenda.

Zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess macht nur ein Experte eine Angabe, bei dem dieser funktioniere.

Mit Frage 5 wird ermittelt, ob die Experten eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse für die Zukunft erwarten⁸⁴.

Die Experten des Tiefbauamtes erwarten einstimmig, dass das QM die Arbeitsergebnisse positiv beeinflusst⁸⁵. Dazu bedürfe es allerdings, stellt ein Experte klar, dass der Prozess gepflegt und eingehalten werde. Ein Befragter erwartet, dass sein Prozess erweitert werden müsse. Es werden insbesondere da Verbesserungen eintreten, wo ganze Sachgebiete mit einbezogen werden, meint ein anderer. Vor allem bei neuen Aufgaben oder Änderungen wird eine Optimierung erwartet.

Einer der SES-Experten bezweifelt, dass es zu Verbesserungen kommen wird⁸⁶. Dazu bedürfe es einer Order von ganz oben, die festhält, dass die Prozessarbeit von der Leitung gewollt wird und von den Mitarbeitern gelebt werden sollte. Die anderen fünf Befragten hingegen erwarten in der Zukunft Verbesserungen der Arbeitsergebnisse. Einer von ihnen ist sich jedoch sicher, dass es immer Verbesserungen geben werde, die nicht nur auf das QUMS zurückzuführen seien. Als Gründe für erwartete Optimierungen der Arbeitsergebnisse werden das Aufdecken von Doppelarbeit, die zentrale und damit einfacher zugängliche Informationsablage, die Lebendigkeit des Prozesses und die erleichterte Einbringung von Verbesserungen. Auch die formalen Abläufe, die das Entwickeln, Präsentieren, Bewerten und Umsetzen von Verbesserungsvorschläge und Ideen ermöglichen, werden als Innovation mit positiver Auswirkung bewertet. Ein Experte gibt an, dass die Verbesserungsschritte jedoch mit steigendem Niveau kleiner werden.

⁸⁴ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S.2.

⁸⁵ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 5.

⁸⁶ Vgl. ebenda.

In Frage 6 wird nach den Auswirkungen des QM/QUMS auf die Zusammenarbeit gefragt⁸⁷.

Beim Tiefbauamt sieht ein Experte bereits eine Verbesserung. Er betont jedoch, dass die Zusammenarbeit schon immer gut gewesen sei⁸⁸. Die weiteren fünf Experten können Verbesserungen der Zusammenarbeit durch das QM feststellen. Dies hänge davon ab, ob der Prozess innerhalb des Tiefbauamtes über mehrere Ämter oder mit externen Partnern abläuft. Vier Experten sehen einen Gewinn für die Zusammenarbeit in der vermehrten Kommunikation mit den Prozessbeteiligten. Auch der neu entstehende persönliche Kontakt zu Kollegen wird als positiv empfunden. Ebenso wird von einer Mehrheit die Abstimmung über die Vorgehensweise sowie die Regelung von Zuständigkeiten, Klärung von Schnittstellen und die Möglichkeit, einen Einblick in die Arbeit anderer zu bekommen, als hilfreich für die Zusammenarbeit betrachtet.

Zwei der Experten der SES sehen keine Verbesserung in der Zusammenarbeit⁸⁹. Für einen entspreche in diesem Punkt die Realität nicht den hehren Zielen, für den anderen ist die Zusammenarbeit zuvor bereits einwandfrei und nicht verbesserungswürdig gewesen.

Vier der Experten der SES sehen durch das QUMS Verbesserungen in der Zusammenarbeit. Davon gibt einer an, dass die Zusammenarbeit mit anderen Ämtern gleich geblieben sei. Auch bei den Experten der SES wird das Kennenlernen anderer Kollegen und die Schaffung von Klarheit über die Abläufe als gewinnbringend angesehen. Auch dass für die vollständige Dokumentation Details bei Kollegen erfragt werden müssen und dadurch der Kontakt zu diesen intensiver wurde, wird als Verbesserung angeführt.

In Frage 7 werden die Experten gefragt, ob sie eine weitere Verbesserung der Zusammenarbeit für die Zukunft erwarten⁹⁰.

⁸⁷ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S.2.

⁸⁸ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 5.

⁸⁹ Vgl. ebenda, S.5f.

⁹⁰ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S.2.

Fünf der Experten des Tiefbauamtes erwarten Verbesserungen in der Zusammenarbeit⁹¹. Einer erwartet dies, kann aber dazu keine expliziten Angaben machen. Weiterhin wird angegeben, dass regelmäßige Treffen zum Überprüfen der Aktualität der gesamten Prozessgruppe, beispielsweise alle drei Jahre, sinnvoll wären.

Bei den Experten der SES erwartet die Hälfte eine bessere Zusammenarbeit durch das QUMS. Einer gibt als Grund hierfür das Vermeiden von Missverständnissen durch festgelegte Abläufe an. Ein anderer sieht den Grund hierfür insbesondere in den Maßnahmeplänen der Audits und Zertifizierung. Ein Experte setzt für eine weitere verbesserte Zusammenarbeit die Bereitswilligkeit des Gegenübers voraus. Für einen anderen komme es auf die Umsetzung des Vorgenommenen im Tagesgeschäft an. Damit wäre schnell eine bessere Zusammenarbeit erreicht. Er erhofft sich durch die Einführung des QM im Tiefbauamt, dass der Gedanke des QM nochmals vermittelt wird.

Ein Experte der SES erwartet allerdings keine Verbesserungen der Zusammenarbeit in der Zukunft, wenn das QUMS weiter wie bisher betrieben wird. Dazu bedürfe es einer Order von oben und neue Prozesse oder die Abwandlung der bestehenden.

Mit Frage 8 soll herausgefunden werden, ob durch das QM/QUMS das Wissen besser gesichert und weitergegeben wird⁹².

Im Großen und Ganzen stimmen die Experten des Tiefbauamtes dem zu⁹³. Dabei wird hervorgehoben, dass die Dokumentation schnell einen Überblick verschaffe und als Gedankenstütze fungiere. Außerdem wird festgestellt, dass durch die festgehaltenen Verfahren weniger Fragen wiederholt beantwortet werden müssen und Zuständigkeiten klarer verteilt sind. Ein Experte sieht auch eine Zeitersparnis bei der Betreuung von Aushilfen und Azubis, die nach dem ersten Erklären auf das

⁹¹ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 6.

⁹² Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 2f.

⁹³ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 6f.

Prozessmodell verwiesen werden können. Dieser Punkt sei ein besonders wichtiger Aspekt des QM im Allgemeinen. Als Leitfaden für das Standardgeschäft empfindet ein weiterer Experte das QM. Seiner Ansicht nach, sei es jedoch nicht dazu geeignet, Details zu vermitteln.

Bei den Experten der SES sehen vier eine bessere Sicherung des Wissens und dessen Weitergabe⁹⁴. Für einen der Befragten gilt dies jedoch nur für das Wissen über die Abläufe, nicht für Detailwissen. Insbesondere die Dokumentation wird als Verbesserung angesehen, da sie eine gute Hilfestellung zur Weitergabe, zum Beispiel bei Vertretungen, biete.

Ein Experte vermutet, dass es Verbesserungen gibt, geht aber davon aus, dass die wichtigen Dinge auch ohne das QUMS bekannt werden. Für einen weiteren Befragten ist insbesondere die Weitergabe des Wissens sei durch die Dokumentation verbessert. Ein anderer Experte hält es für stark personenbedingt, ob das Wissen besser gesichert und weitergegeben wird. Dies kann nur geschehen, wenn sich die Leute mitteilen. Er sehe QUMS eher als ein Werkzeug, um die Realität abzubilden, das auf diese Art und Weise zur Wissensvermittlung beitragen kann wie andere Ablagesysteme auch.

In Frage 9 geht es darum, ob das Wissen durch das QM/QUMS in Zukunft besser gesichert wird und weitergegeben wird⁹⁵.

Die Experten des Tiefbauamtes erwarten einstimmig eine bessere Sicherung und Weitergabe des Wissens in der Zukunft⁹⁶. Ein Experte sieht das QM für neue Mitarbeiter, die in der Regel nicht von ihren Vorgängern eingearbeitet werden, als Erleichterung des Einstiegs an. Ein anderer findet die Prozesse für die erste Orientierung gut. Seiner Ansicht nach ersetzen diese jedoch nicht das persönliche Erklären der Tätigkeiten.

⁹⁴ Vgl. ebenda, S.7.

⁹⁵ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 3.

⁹⁶ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 7.

Bei den Experten der SES ist das Bild bei dieser Frage differenzierter als bei den Experten des Tiefbauamtes⁹⁷. Zwei von ihnen sehen grundsätzlich eine Verbesserung in der Zukunft. Da keine Details mit dem Prozess vermittelt werden können, diese recht allgemein gehalten seien und man oft von ihnen abweichen müsse, betrachtet ein Experte das QUMS lediglich als roten Faden. Ein weiterer Experte hofft, dass durch das QUMS Verbesserungen eintreten werden. Allerdings nur um Abläufe und nicht Detailwissen weiterzugeben. Außerdem solle das QUMS nicht als Rechtfertigung missbraucht werden, eine Vakanz auf einer Stelle zu rechtfertigen. Ein überlappender Übergang von altem und neuen Mitarbeiter sei für den Wissenstransfer am sinnvollsten.

Ein Experte erwartet nur bedingt eine bessere Wissenssicherung und Weitergabe. Die Prozesse stellen für ihn eine große Hilfe dar, allerdings könne nicht alles dokumentiert werden, da der Aufwand dafür zu groß sei. Außerdem erachte jeder Mitarbeiter etwas anderes als wichtig.

Ein Experte erwartet für die Zukunft keine Verbesserung in diesem Bereich.

In Frage 10 geht es darum, ob das QM/QUMS ein besseres abteilungsübergreifendes Denken fördert⁹⁸.

Bei den Experten des Tiefbauamtes sehen fünf Experten dies bestätigt⁹⁹. Der sechste sieht dies zwar bei Prozessen, die über mehrere Sachgebiete reichen, gegeben, bei Prozessen innerhalb des Sachgebietes sei dies jedoch nur bedingt der Fall. Ein Experte gibt an, dass das QM insbesondere hier seine Wirkung entfalte.

Es wird angeführt, dass die Aufgabenverteilung klarer wird, die Abläufe abgegrenzt werden und man auch über den eigenen Tellerrand hinaussieht. Außerdem wird es als Vorteil gesehen, dass man verstehen kann, wie etwas funktioniert. Es werde deutlich erkennbar, warum etwas

⁹⁷ Vgl. ebenda.

⁹⁸ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 3.

⁹⁹ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 8.

schief laufe. Dadurch könne man Fehlern entgegensteuern, was auch von der Leitung honoriert werde.

Die meisten Experten sehen auch, dass damit die Kommunikation gefördert wurde und man neue Kollegen kennen lernt.

Für einen Experten war der sachgebiets- und abteilungsübergreifende Zusammenhalt schon immer gut, für zwei weitere wurde dieser durch das QUMS gestärkt. Man kenne durch das QM mehr Kollegen. Besonders interessant war für einen Experten die Präsentation einer Darstellung, der durch die Audits bedingten Verknüpfungen von Kollegen aus unterschiedlichen Sachgebieten. Außerdem sei es sehr interessant, die Aufgabe anderer Bereiche, wie der Bauabteilung oder der SES, kennen zu lernen.

Bei der SES wird von drei Experten ein durch das QUMS bedingtes, besseres abteilungsübergreifendes Denken gesehen ¹⁰⁰. Für einen von ihnen ist dies jedoch stark vom jeweiligen Prozess abhängig. Ein anderer sieht diesen Vorteil insbesondere bei der Abstimmung von Prozessen mit mehreren beteiligten Stellen. Diese Abstimmungen verlaufen durch das QUMS auf einer sachlicheren Ebene. Ein Experte empfindet kein besseres abteilungsübergreifendes Denken durch das QUMS.

Vier Experten der SES bemerken, dass die Kommunikation untereinander gefördert wurde. Einer davon sieht dadurch jedoch keine Verbesserung, da die Meinungsunterschiede bestehen bleiben, weil jeder unterschiedliche Schwerpunkte in seiner Arbeit habe. Ein anderer sieht durch das Kennenlernen von mehr Kollegen seinen Horizont erweitert.

Zwei Experten sehen durch das QUMS zudem einen größeren Zusammenhalt. Ein anderer Experte gibt an, dass die Akzeptanz vergrößert wurde.

¹⁰⁰ Vgl. ebenda.

In Frage 11 geht es darum, ob die Experten ein besseres abteilungsübergreifendes Denken für die Zukunft erwarten¹⁰¹.

Die Experten des Tiefbauamtes erwarten dies einstimmig¹⁰². Von ihnen setzt einer dafür voraus, dass die Prozesse regelmäßig aktualisiert werden. Ein Experte geht davon aus, dass die Prozessdokumentation bei Unklarheiten zu einer besseren Diskussionsgrundlage, auch mit Mitarbeitern anderer Organisationseinheiten, führt.

Zwei der vier Experten der SES, die eine Angabe dazu machten, erwarten eine Verbesserung in diesem Bereich. Einer jedoch nur, wenn die Prozesse weiterhin ähnlich abgestimmt würden, wie es in der Prozessgruppe erfolgte. Diese Abstimmung sollte ein- bis zweimal jährlich erfolgen und die Zeit dafür auch zur Verfügung stehen. Ein weiterer Experte vermutet, dass ein besseres abteilungsübergreifendes Denken eintreten werde, es komme aber immer auf die beteiligten Leute an. Ein Befragter geht nicht davon aus, dass es ein verbessertes abteilungsübergreifendes Denken geben wird.

Frage 12 geht der Frage nach, ob auch in anderen Bereichen Verbesserungen oder Verschlechterungen eingetreten sind¹⁰³.

Einem Experten des Tiefbauamtes ist als weitere Verbesserung aufgefallen, dass beim Erstellen der Prozesse erkannt werde, welche weiteren Prozesse dokumentiert werden sollten¹⁰⁴.

Zwei Experten der SES bemerkten, dass es durch das QUMS zumindest zu keinen Verschlechterungen gekommen ist¹⁰⁵.

Ein Experte empfindet das Ideenmanagement als eine wichtige Verbesserung. Ideenreiches und kritisches Herangehen an die eigenen Tätigkeiten werden gefördert. Dies rege zum Nachdenken an, was

¹⁰¹ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 3.

¹⁰² Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 9.

¹⁰³ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 3.

¹⁰⁴ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 9.

¹⁰⁵ Vgl. ebenda.

wiederum zu einer Beteiligung der Mitarbeiter führe und so das gesamtunternehmerische Denken fördere.

In Frage 13 werden die Experten nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten gefragt¹⁰⁶.

Ein Experte des Tiefbauamtes regt an, den Ablauf des Nachtragsmanagements zwischen der Dienstleistungszentrale, dem Rechnungsprüfungsamt und der Fachabteilung zu optimieren. Damit erhofft er sich, zukünftig Zahlungsfristen besser einhalten zu können¹⁰⁷.

Ein Austausch der Ämter mit gleichen oder ähnlichen Prozessen, insbesondere der Querschnittsämter, erachtet ein Experte als sinnvoll. Der Austausch mit der SES sei zwar vorhanden. Aufgrund unterschiedlicher Rechtsgrundlagen seien die Prozesse jedoch nicht vergleichbar.

Bei mehreren Prozessen sei eine Aufteilung in mehrere Prozesse sinnvoll.

Ein weiterer Experte hätte gerne die Darstellung aller Prozesse in der Prozesslandkarte. Damit könne jeder seinen Beitrag für das Große und Ganze sehen und die aufwendige Prozessarbeit wertgeschätzt wissen. Dies wäre vermutlich zu groß und unübersichtlich, diene aber letztendlich der Motivation.

Ein anderer Befragter hält die Lesbarkeit der Prozesse für verbesserungswürdig. Die Darstellung der Prozesse im Softwaretool ADONIS sei nicht besonders gut.

Ein Experte der SES hält die allgemeine Information über das QUMS für neue Mitarbeiter für verbesserungswürdig¹⁰⁸. Dies könne über Schulungen geschehen. Außerdem sei eine bessere Übergabe oder Regelung zur Übergabe der Prozessverantwortung für neue Mitarbeiter sinnvoll. Das hänge jedoch stark vom jeweiligen vorhergehenden Prozessverantwortlichen ab.

¹⁰⁶ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 3.

¹⁰⁷ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 10.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda.

Ein weiterer Befragter wünscht sich eine Order von ganz oben. Das QUMS müsse intensiv delegiert, thematisiert und sensibilisiert werden. Es bedürfe der Kommunikation, dass die Arbeit mit dem QUMS sinnvoll sei. Sie diene nicht nur zur Fehlersuche und Schaffung von Mehrarbeit für die Beschäftigten. Dabei müsste die Prozessarbeit mehr wertgeschätzt werden und klargestellt werden, dass einem die Zeit zum Pflegen des QUMS gegeben wird. Das QUMS muss positiver angesehen und gelebt werden. Es sollte nicht nur zur Erreichung der Zertifizierung und anschließenden Weiterarbeit wie zuvor genutzt werden. Dazu sollten alle Beteiligten und Prozessverantwortlichen zusammengeführt, erneut informiert und mitgenommen werden. Dabei müsse kommuniziert und gezeigt werden, dass QUMS vieles einfacher machen kann.

Es sollten nicht zu viele Prozesse dokumentiert werden, da nicht alles als Prozess geregelt sein muss, gibt ein weiterer Befragter an.

Ein anderer Experte meint, dass die Prozesse allgemein bekannter sein und von den Mitarbeitern mehr beachtet werden sollten. Wenn andere Stellen in einem Prozess beteiligt sind, sollten auch diese den Prozess kennen.

Ein anderer Experte würde es als Verbesserung sehen, wenn nicht jeder Prozess jedes Jahr auditiert werden müsste. Je nach Prozess würde auch ein Zweijahresrhythmus reichen.

Bei Frage 14 werden die Experten nach allgemeinen Punkten zum QM/QUMS gefragt, die ihnen wichtig sind¹⁰⁹.

Ein Experte des Tiefbauamtes sieht es positiv, dass Verbesserungsvorschläge gerne angenommen werden¹¹⁰.

Ein weiterer sieht nun die Aufgabe, dass das QM nun mit Leben gefüllt werde und in der Praxis auch ankomme. Es bestehe die Gefahr, dass nach der Einführung nach dem alten Schema weitergearbeitet werde.

¹⁰⁹ Vgl. Anlage 5: Leitfaden Experteninterviews, S. 3.

¹¹⁰ Vgl. Anlage 7: Reduzierte Auswertungstabelle, S. 10f.

Außerdem gelte darauf zu achten, dass die Sinnhaftigkeit immer gewahrt bleibe. Es bedürfe einer gesunden Mischung an dokumentierten Prozessen. Wenn zu viele Prozesse definiert werden, bestehe die Gefahr, sich zu verzetteln.

Diese Ansicht teilt auch ein weiterer Experte, dem es wichtig ist, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Der Schwerpunkt solle auf den Standardabläufen bestehen. Der Aufwand solle sich insgesamt im Rahmen halten, damit es sich noch lohnt. Ansonsten bestehe auch die Gefahr einer Gegenreaktion der Mitarbeiter.

Die Prozessbeschreibungen sind für das erstmalige Betrachten wichtig. Anschließend sind allerdings die Mitgeltenden Unterlagen ganz wichtig, hält ein anderer Experte fest.

Ein Experte der SES gibt an, dass sich zur Wissensweitergabe am besten eine überlappende Zeit von „alten“ und „neuen“ Mitarbeitern eignet¹¹¹. Die gängigen Wiederbesetzungssperren seien zur Wissensweitergabe kontraproduktiv. Bei ihnen gehe Detailwissen verloren.

Den Mitarbeitern muss die Zeit zur Pflege des QUMS zugestanden werden. Außerdem solle das QUMS nicht zur Rechtfertigung von Stelleneinsparungen missbraucht werden.

Für einen weiteren Experten läuft das QUMS gut, so wie es ist.

Einen Erfahrungsaustausch zwischen Prozessverantwortlichen von SES und Tiefbauamt, die ähnliche oder gleiche Prozesse verantworten, fände ein anderer Experte interessant.

4.2.4 Interpretation und Vergleich der Ergebnisse

Die Mitarbeiter des Tiefbauamtes sehen das QM einstimmig gut und positiv und erkennen es als sinnvoll an. Die meisten erkennen auch einen Nutzen für den Alltag darin. Es wird zwar angemerkt, dass dafür viel

¹¹¹ Vgl. ebenda, S. 11.

Aufwand zu erbringen sei, dieser sich im Endeffekt aber lohne und zu einem größeren Nutzen führe.

Auch bei der SES sieht der überwiegende Teil der Experten das QUMS positiv und sinnvoll an. Die Befragten erkennen den Nutzen, wobei dieser hier kritischer begleitet wird als im Tiefbauamt.

Die Experten von Tiefbauamt und SES sehen vor allem die klare Dokumentation der Prozesse, die zum Aufspüren von Problemen und dem Finden von Lösungen führen, als gut an. Durch das QM ist auch die Möglichkeit gegeben, die Leitungsebene auf suboptimale Abläufe sachlich hinzuweisen, worauf diese die Hinweise nicht ignorieren kann. Sowohl das Festlegen auf eine verbindliche Vorgehensweise als auch das klare Abgrenzen der Zuständigkeiten werden positiv bewertet. Das Herbeiführen von Verbesserungen nach festgelegten Vorgängen, die Dokumentation der jeweils benötigten Unterlagen sowie die Möglichkeit, neue Verfahren einfacher zu erklären, werden als positiv empfunden. Dabei werden die kritische Hinterfragung der eigenen Arbeit und die Zusammenarbeit mit anderen hervorgehoben. Als nachteilig wird hauptsächlich der hohe Aufwand benannt, der dafür zu erbringen ist, sowie die Gefahr, sich bei der Dokumentation zu vieler Prozesse zu verzetteln.

So ist zu erkennen, dass die Euphorie des Anfangs, die im Tiefbauamt noch herrscht, bei der SES nicht mehr so groß ist. Doch auch bei der SES wird das QUMS nach sechs Jahren noch überwiegend als positiv betrachtet. Wichtig ist daher, stets darauf zu achten, dass Aufwand und Nutzen in einem richtigen Verhältnis zueinander stehen. Es ist ratsam, immer wieder zu hinterfragen, ob das QM, so wie es gehandhabt wird, auch Vorteile und Verbesserungen bringt und es nicht nur durchgeführt wird, weil es so vorgeschrieben ist.

Die Einführung des QM im Tiefbauamt ist nach Ansicht der meisten Experten gelungen. Zwar erfolgte diese in einem ehrgeizigen Tempo, was

aber durchaus als sinnvoll erachtet wurde. Dabei ist zu beachten, dass bei solch einer Einführung sehr viele neue Informationen und Formalien auf die Mitarbeiter zukommen. Die Informationsbereitstellung und Wissensvermittlung wurden überwiegend als gut empfunden. Die Experten fühlten sich insbesondere durch den QM-Newsletter und die Roadshow gut informiert. Auch die allgemeine Informationsbereitstellung und Koordination der Einführung wurden positiv wahrgenommen. Bei den Experten, die angaben, anfangs Unklarheiten gehabt zu haben, wurden diese im Laufe der Einführung ausgeräumt. Hier zeigt sich, wie wichtig eine gute Koordination und Informationspolitik bei der Einführung eines neuen Systems sind. Dies verursacht viel Aufwand, zahlt sich aber letztendlich aus. Zudem vermeidet eine gute Information der Mitarbeiter erheblichen Aufwand, der bei falscher Ausführung des Systems durch die Mitarbeiter verursacht werden kann. Nach der Erfahrung eines Experten der SES ist zu beachten, dass auch eine Einführung und Information für neue Mitarbeiter und Prozessverantwortliche wichtig ist und geregelt werden sollte.

Nach der Bewertung der Einführung durch die Mitarbeiter, ist die Einführung letztendlich gelungen, wenn die Ziele, die durch das QM im Tiefbauamt verfolgt werden, erreicht werden. Im Großen und Ganzen kann gesagt werden, dass dies der Fall ist. Zwar konnten nicht bei jedem Experten alle Ziele erreicht werden, aber insgesamt wird jedes Ziel, wenn auch in unterschiedlichen Prozessen, bereits erreicht.

Die Ziele im Bereich der Verbesserung der Zusammenarbeit sind hier als besonders positiv hervorzuheben. In diesem Bereich hat jeder Experte des Tiefbauamtes Verbesserungen festgestellt. Diese werden überwiegend auf die Kommunikation sowie die Abstimmung mit den Prozessbeteiligten zurückgeführt. Ebenso werden klare Zuständigkeitsregelungen und die Klärung von Schnittstellen als Grund genannt. Auch für die Zukunft erwarten die Experten des Tiefbauamtes eine bessere Zusammenarbeit. Dieses Ziel ist folglich komplett erfüllt und

es besteht die Erwartung und Aussicht auf eine weiterhin positive Entwicklung. Auch die Mehrzahl der Experten der SES stellt eine bessere Zusammenarbeit durch das QUMS fest. Die Erwartung für die Zukunft ist bei den Befragten der SES eher ausgeglichen. Ein Experte führt aus, was für eine bessere Zusammenarbeit in der Zukunft wichtig wäre. Dies sei die fortlaufende Einhaltung der Vorgehensweise des QUMS. Die Mitarbeiter müssten das QUMS mehr in die alltägliche Arbeit einbinden und verinnerlichen. Dies lässt auch für das Tiefbauamt schließen, dass es in Zukunft viel Aufwand für die Kommunikation des Gedankens des QM bedarf und man darauf hinarbeiten sollte, die eingeführten Vorgänge zu verinnerlichen und nicht nur als Pflichterfüllung zu sehen. Geschieht dies erfolgreich, kann eine stetige Verbesserung der Zusammenarbeit in der Zukunft eintreten.

Auch bei der Sicherung und Weitergabe von Wissen sehen alle Experten eine Verbesserung, wenn auch teilweise in unterschiedlichen Bereichen. Es sehen nicht alle Experten das QM als sinnvoll zur Wissensweitergabe an. Das persönliche Erklären könne dadurch nicht ersetzt werden und die Vermittlung von Details kann nicht anhand eines Prozesses erfolgen. Dafür sehen es einige als gute Gedankenstütze für bestehende und neue Mitarbeiter. Diese können nach einem ersten persönlichen Erklären auf die Prozesse verwiesen werden. Diese Vorteile sind stark vom jeweiligen Prozess und dessen Detailtiefe abhängig, weshalb es hier auch keine allgemeingültige Antwort geben kann. Bei diesem Ziel ist die Erwartung für die Zukunft einstimmig positiv. Alle Befragten erwarten durch das QM eine bessere Sicherung von Wissen und dessen Weitergabe. Hier wird explizit auf die Erleichterung des Einstiegs für neue Mitarbeiter gehofft, denen mit dem QM die Orientierung bei der täglichen Arbeit erleichtert wird. Auch bei der SES fallen die Angaben in diesem Bereich ähnlich aus. Bei der Aussicht in die Zukunft erwarten allerdings nicht alle eine weitere Verbesserung. Es wird vor allem dargelegt, dass die Prozessbeschreibungen nicht im Detail das Wissen wiedergeben und somit nur „als roter Faden“ dienen können. Außerdem sollte das QM nicht

zur Rechtfertigung einer Vakanz-Zeit missbraucht werden. Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass das Ziel im Tiefbauamt erreicht wird. Das QM wird auch weiterhin für eine bessere Wissenssicherung und Weitergabe sorgen, wenn auch nicht in unbegrenztem Ausmaß. Es ist auch nicht das einzige Mittel hierzu. Es kann aber eine erste Übersicht über die Abläufe bieten und vor allem als Gedankenstütze bei der täglichen Arbeit dienen. Eine Vermittlung aller Details kann darüber aber nicht erfolgen. Dazu müssten die Prozesse jedes Detail darstellen. Um dies zu erreichen, wäre allerdings der Aufwand den Prozess zu erstellen und zu aktualisieren, zu hoch. Außerdem kann auch nicht alles als Prozess dargestellt werden. Am geeignetsten für eine gute Wissensweitergabe bei einem Mitarbeiterwechsel ist die von einem Experten dargestellte überlappende Arbeitszeit des alten und neuen Mitarbeiters. Dabei kann der alte Mitarbeiter dem neuen jedes Detail erklären. Das Prozessmodell dient später als eine gute Gedankenstütze anhand derer einem die Details wieder in den Sinn kommen. Auch wenn dieses Modell nicht zur gängigen Methode der Wiederbesetzungssperren passt, scheint es doch am geeignetsten, um einen Wissensverlust über Details zu vermeiden. Dabei ist das QM eine wichtige Stütze, das Wissen über die Abläufe zu sichern und allgemein verbindlich festzuhalten.

Von der Mehrheit der Experten des Tiefbauamtes wurde ein besseres abteilungsübergreifendes Denken durch das QM festgestellt. Hier wurde besonders hervorgehoben, dass die Zusammenhänge und Abhängigkeiten klarer wurden. Die einzelnen Mitarbeiter arbeiten teilweise auch mit Kollegen unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammen, wodurch mit dem QM teilweise Barrieren überwunden werden können. Außerdem entstanden und entstehen viele Kontakte zu Kollegen, die man vorher nicht oder nur flüchtig kannte und mit denen nun kommuniziert wird. Dadurch ist auch das Verständnis für die Arbeit und Probleme anderer Mitarbeiter gewachsen. Ein stärkerer abteilungsübergreifender Zusammenhalt wird von vielen empfunden. Für einen Experten entfaltet

das QM in diesem Bereich seine volle Wirkung und stellt einen großen Gewinn dar. Die Erwartung für die Zukunft in diesem Bereich ist durchweg positiv. Auch bei den Experten der SES sieht die Mehrheit ein besseres abteilungsübergreifendes Denken durch das QUMS. Bei der Zukunftserwartung sieht eine knappe Mehrheit der Befragten der SES weitere Verbesserungen. Für einen Befragten komme es darauf an, dass die Prozesse weiter in Gruppen, ähnlich den Projektgruppen zur erstmaligen Dokumentation, abgestimmt werden und einem die Zeit dafür zur Verfügung steht. Insgesamt wird durch das QM ein besseres abteilungsübergreifendes Denken erreicht. Die Experten haben positive Erfahrung durch das Kennenlernen von Kollegen und den Einblick in die Arbeit anderer gemacht. Sie wissen, was die Kollegen machen, und verstehen diese besser. Die Experten haben einen Einblick in das große Ganze und sehen über die subjektive Perspektive hinaus. Sie verstehen die Ansichten anderer Hierarchieebenen besser. Dies kann sicherlich dazu beitragen, dass sich das Betriebsklima verbessert, auch wenn es bislang keine Anzeichen für ein schlechtes Betriebsklima im Tiefbauamt gibt. Die Mitarbeiter verstehen, wofür sie arbeiten. Dies kann zu einem größeren Zusammenhalt führen. Im besten Fall erhöht dies auch die intrinsische Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Aussicht in die Zukunft lässt erwarten, dass dies auch weiterhin der Fall sein wird, da Abstimmungen mit den Kollegen in Audits erfolgen werden. Dabei ist es ratsam, den Mitarbeitern oft die Möglichkeit zu geben, sich über das QM Einblicke in die anderen Bereiche zu verschaffen.

Bei den Arbeitsergebnissen konnten bisher drei Experten Verbesserungen feststellen. Bei zwei war der Prozess auch im Vorfeld schon optimal und konnte nicht weiter verbessert werden. Es wurden bereits Arbeitsergebnisse angepasst. Über eine kontinuierliche Verbesserung können die Experten hingegen kurz nach der Einführung noch nichts sagen. Auch zukünftig erwarten die Experten einstimmig eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Ein Experte gibt an, dass er vermutlich seinen Prozess erweitern müsse. Auch das Anpassen der

Abläufe und eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsergebnisse werden erwartet. Die Befragten der SES sehen überwiegend auch Verbesserungen der Arbeitsergebnisse. Zwei Experten empfinden es als schwierig, dies zu bewerten, da es für die Prozesse keine Kennzahlen gebe. Insgesamt sei eine größere Systematik und ein besserer Überblick über die Abläufe festzustellen. Ein Experte sieht aber das QUMS nicht als Werkzeug, den Prozess zu verbessern. Änderungen durch das QUMS werden sogar in der Belegschaft ungern gesehen. Die meisten der SES-Experten geben an, dass die Abläufe immer wieder angepasst werden und der kontinuierliche Verbesserungsprozess funktioniere. In der Zukunft erwartet ein Befragter der SES nur Verbesserungen, wenn eine intensive Order aus der Leitungsebene erfolge, dass die Arbeit mit den Prozessen erwünscht werde und gelebt werden solle. Die restlichen Experten erwarten, dass die Arbeitsergebnisse weiter verbessert werden. Durch die formalisierten Abläufe sei es einfacher, Verbesserungen einzubringen. Dadurch werde Doppelarbeit aufgedeckt und vermieden. Informationen seien einfacher zugänglich, da sie zentral abgelegt werden. Im Tiefbauamt sind viele Prozesse erst am Anlaufen, woraufhin es noch nicht viele Verbesserungen geben kann. Deshalb sind die hier festgestellten Ergebnisse sehr positiv zu werten, insbesondere, weil auch einzelne Prozesse bereits angepasst sind und damit eine Grundlage für Verbesserungen in der Zukunft gelegt ist. Auch bei der SES sind Arbeitsergebnisse verbessert worden, wobei hier nicht alle Befragten diese Ansicht teilen. Vor allem werden bei der SES die Arbeitsabläufe immer wieder angepasst und es gibt eine kontinuierliche Verbesserung. Auch für die Zukunft werden bei der SES fast einstimmig weitere Verbesserungen der Arbeitsergebnisse erwartet. Die Ansicht eines Experten, dass mit dem QUMS keine Arbeitsergebnisse verbessert werden und durch QUMS bedingte Änderungen ungern gesehen werden, ist allerdings eine Warnung. Sie zeigt wie wichtig es ist, ständig zu informieren und die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten. Es muss gezeigt werden, dass die Änderungen zu besseren Abläufen durchaus

gewollt und erwünscht sind und das System gelebt werden sollte. Die Prozessarbeit muss dafür einen Platz im Alltagsgeschäft einnehmen und ausreichend wertgeschätzt werden. Außerdem ist festzustellen, dass der Begriff der Kundenorientierung für viele Experten nicht relevant ist. Das liegt einerseits daran, dass viele Prozesse der Interviewpartner keine direkte Auswirkung nach außen oder zu anderen Stellen haben oder der Begriff noch nicht geläufig ist. Viele Prozesse betreffen auch andere Stellen innerhalb der Verwaltung. Diese Stellen werden auch als „interne Kunden“ betrachtet. Durch die Verinnerlichung eines kundenorientierten Denkens, das auch die internen Kunden berücksichtigt, lassen sich mit Sicherheit noch einige Verbesserungen in den Abläufen erzielen.

Die Schlüsse, die aus dem Vergleich gezogen werden können, sind im Folgenden festgehalten:

Zunächst ist es wichtig, dass der für das QM aufgebrauchte Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem dadurch erzielten Ergebnis steht. Dafür muss für jeden Prozess geprüft werden, ob es sich lohnt, diesen zu beschreiben und so insgesamt eine gute Mischung an Prozessen dokumentiert ist. Außerdem sollte stets hinterfragt werden, ob mit der gegenwärtigen Durchführung des QM die Qualität am effektivsten gesichert, gesteuert und verbessert werden kann. Eine stetige Optimierung des QM nach der eigenen Vorgehensweise ist sehr wichtig.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist es, neue Mitarbeiter nicht nur optimal in ihren Prozess, sondern auch in das gesamte QM einzuführen, vor allem, wenn diese Mitarbeiter Prozessverantwortung übernehmen sollen. Hierzu bieten sich allgemeine Informationsbroschüren und eine persönliche Einweisung an. Auch interne Schulungen könnten, insbesondere für potentielle Prozessverantwortliche, dabei hilfreich sein. Dazu müssen aber zum fraglichen Zeitpunkt ausreichend neue Mitarbeiter in das Tiefbauamt eintreten, damit sich diese Veranstaltung lohnt. Dies ist sicherlich noch einfacher durchzuführen, wenn das QM in mehreren Ämtern der Stadt Stuttgart eingeführt ist.

Ein großer Gewinn wird durch das verbesserte abteilungsübergreifende Denken sowie die Stärkung des Zusammenhalts erreicht. Dieser wurde vor allem durch das Kennenlernen der Mitarbeiter anderer Abteilungen und deren Arbeit erlangt. Auch eine Zusammenarbeit und persönliches Kennenlernen über Hierarchieebenen hinweg erfolgte durch das QM. Für die Zukunft ist es deshalb sinnvoll, Veranstaltungen zu ermöglichen, die solch einen Austausch über die Sachgebiete und Hierarchieebenen hinaus ermöglichen und Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammenführen. Auch ein Erfahrungsaustausch zwischen Prozessverantwortlichen verschiedener Ämter oder Betrieben wie der SES, die die gleichen oder die ähnliche Prozesse bearbeiten, ist in diesem Sinne sicherlich sinnvoll und kann befruchtend wirken.

Die Kundenorientierung zu verbessern ist eines der Unterziele in der Frage nach den Verbesserungen der Arbeitsergebnisse. Diese Kundenorientierung war vielen Experten nicht geläufig. Hier ist es ratsam, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass als Kunde auch ein interner Kunde gemeint werden kann, das heißt derjenige, der das Ergebnis des Prozesses abnimmt. Die Optimierung soll das Ziel haben, das Ergebnis des gesamten Ablaufes zu verbessern und nicht nur den Teil, der in der eigenen Abteilung erfolgt. Wenn die Prozessverantwortlichen die Prozesse unter dieser Prämisse optimieren, lassen sich sicherlich noch einige Verbesserungen in den Abläufen erzielen.

Ein ganz wichtiger Punkt, der als Erkenntnis aus den Interviews gewonnen werden kann, ist, dass stets über das QM informiert werden sollte. Nach der Einführung ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeiter das System nun verinnerlichen und motiviert bleiben. Es muss in die tägliche Arbeit einfließen und darf nicht als lästige Zusatzaufgabe betrachtet werden, die gemacht werden muss. Die festgelegten Vorgehensweisen müssen dann, soweit sie nicht im Zuge der kontinuierlichen Verbesserung geändert werden, eingehalten werden. Die Verbindlichkeit, der mit den Prozessen festgelegten Abläufe, muss gewährt bleiben. Die Mitarbeiter sollen die

Möglichkeiten zur Verbesserung, die ihnen damit gegeben wurden, nutzen und erkennen, dass diese Arbeit geschätzt und gewollt wird und damit letztendlich für alle eine Arbeitserleichterung darstellt. Dabei muss allerdings auch stets beachtet werden, dass die Mitarbeiter dadurch nicht überfordert werden dürfen. Sie sollen nicht nur noch QM betreiben, denn dies ist ein Werkzeug, die Qualität der täglichen Arbeit zu sichern und zu optimieren. Wird zu viel von den Mitarbeitern verlangt, kann die Gefahr einer Gegenreaktion bestehen. Damit diese Erkenntnis nicht nach einer anfänglichen Euphorie verloren geht, bedarf es viel an Kommunikation und Information, die immer wieder an diese Punkte erinnert, aber auch gut dosiert ist, um die Mitarbeiter nicht zu überfordern und dadurch womöglich eine Gegenreaktion herbeizuführen.

Die Experten nannten auch weitere Vorschläge, die Verbesserungen bewirken können.

Vorgeschlagen wurde, dass wirklich jeder Prozess auf der Landkarte des Tiefbauamtes abgebildet wird. So könne jeder seinen Anteil am großen Ganzen erkennen. Dies ist sicherlich eine gute Möglichkeit, den an der Prozessaufstellung und Aktualisierung Beteiligten Wertschätzung entgegen zu bringen. Solch eine Landkarte bringt für die tägliche Arbeit aufgrund der unvermeidlich entstehenden Größe und Unübersichtlichkeit keinen Nutzen. Allerdings könnte die Erstellung dieser Landkarte für Werbezwecke des QM eingesetzt werden. Zum Beispiel als Hintergrund oder Logo bei Präsentationen, auf Werbe- und Informationsbroschüren. Damit könnte die Vielfalt der Tätigkeiten des gesamten Tiefbauamtes vermittelt werden, ohne dabei den Anspruch zu haben, bei der täglichen Arbeit verwendet zu werden.

In einem weiteren Vorschlag wird die Optimierung des Nachtragsmanagements angeregt. Durch eine Abstimmung zwischen Dienstleistungszentrale, Rechnungsprüfungsamt und der Fachabteilung soll die Prüfung schneller erfolgen, damit Zahlungsfristen besser eingehalten werden können. Dieser Vorschlag ist sinnvoll und bei

Gelingen ein gutes Beispiel dafür, wie die kundenorientierte Verbesserung der Arbeitsergebnisse erfolgen kann. Die Kunden, in diesem Fall die Auftragnehmer, sind zufriedener, wenn ihre Rechnungen rechtzeitig beglichen werden und die Verwaltung kann damit auch damit leichter die Fristen für Skonti einhalten. Dies führt somit zu einer Win-win-Situation und spart gegebenenfalls auch vermeidbare Ausgaben.

Auch bei den Pretests kam es zu Verbesserungsvorschlägen. So wurde vorgeschlagen, die Prozessverantwortung in einem regelmäßigen Turnus, zum Beispiel alle fünf Jahre, zu wechseln. Damit könne einem Einfrieren der Gewohnheiten entgegengewirkt werden und der einzelne Mitarbeiter könnte andere Herangehensweisen an diese Tätigkeit kennenlernen. Dies ist sicher eine gute Möglichkeit, eine ständige Beschäftigung mit dem Thema und das regelmäßige Lernen zu erreichen. Somit kann die Arbeitsweise der Prozessverantwortlichen befruchtet und erweitert werden. Allerdings gibt es nicht bei jedem Prozess die Möglichkeit die Prozessverantwortung an einen anderen weiterzugeben. Dies ist nur für einzelne Fälle in Erwägung zu ziehen. Ein weiterer Vorschlag orientiert sich an den unterschiedlichen Herangehensweisen zur regelmäßigen Abstimmung des Prozesses. Die einen treffen sich jedes Jahr, während die anderen eine einfache E-Mail versenden, in der nach der Aktualität des Prozesses gefragt wird. Es wird vorgeschlagen, dafür einheitliche Regelungen zu schaffen. Dies kann sicher auch dem Einschleichen von Gewohnheiten vorbeugen, da bei einer schnellen Erledigung einer solchen E-Mail das Problem für den Angeschriebenen wieder schnell vom Tisch ist. Allerdings muss auch hier auf die großen Unterschiede zwischen den einzelnen Prozessen verwiesen werden, für die dies bestimmt nicht pauschal geregelt werden kann. Es wäre die Unterbreitung einer empfohlenen Vorgehensweise möglich, die den Prozessverantwortlichen eine Vorgehensweise, wie das persönliche Treffen aller Prozessbeteiligten, empfiehlt. Damit wird in Ausnahmefällen, wo dies nicht erforderlich ist, auch eine andere Herangehensweise ermöglicht und

der Großteil erkennt, dass die empfohlene Herangehensweise gewollt ist und dem Mitarbeiter die Zeit, daran mitzuwirken auch zusteht.

Das Einführen von Kennzahlen für die Prozesse ist ein weiterer Punkt, mit dem das QM noch erweitert werden kann. Damit wird das QM erst zum richtigen Führungsinstrument und es kann eine Steuerung über Ziele erfolgen. Auch für die Prozessverantwortlichen werden damit die Erfolge der Prozessarbeit sichtbar gemacht. Die Formulierung solcher Kennzahlen ist aber nicht unbedingt für jeden Prozess wichtig. Hier ist eine gute Auswahl der Prozesse sinnvoll. Dabei kommen insbesondere die Kernprozesse infrage, bei denen ein Ergebnis nach außen erbracht wird.

5 Schlussbetrachtung

Im Großen und Ganzen ist feststellbar, dass die Einführung des QMS im Tiefbauamt gelungen ist. Die Einführung ist abgeschlossen und es beginnt die eigentliche Arbeit an den Prozessen.

Die mit dem QM verfolgten Ziele werden teilweise schon erreicht. Dabei stechen einige heraus, die bei allen Befragten des Tiefbauamtes bereits erreicht werden. Hier ist insbesondere die Verbesserung der Zusammenarbeit herauszuheben. Bei diesem Ziel sahen alle Experten eine Verbesserung und erwarten diese auch weiterhin für die Zukunft. Das Ziel, welches am wenigsten erreicht wurde, ist die Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Das verwundert allerdings nicht, da das QM erst eingeführt wurde. Viele Verbesserungen können hier noch nicht eingetreten sein. Die bisher eingebrachten Verbesserungen müssen erst noch greifen oder es müssen über das Werkzeug QM Möglichkeiten dazu entdeckt und eingearbeitet werden. Hier lässt auch die optimistische Aussicht der Befragten – jeder Experte des Tiefbauamtes erwartet weitere Verbesserungen der Arbeitsergebnisse - für die Zukunft eine wesentliche Verbesserung erwarten. Auch die anderen Ziele, wie zum Beispiel das abteilungsübergreifende Denken, werden im Tiefbauamt überwiegend erreicht, das Werkzeug beginnt zu greifen. Für die Zukunft wird

überwiegend erwartet, dass auch die verbleibenden Ziele erreicht werden. Pessimismus in dieser Hinsicht war nicht auszumachen, der Gegenteil war der Fall.

Um diese Richtung beizubehalten, bedarf es jedoch auch einer guten Steuerung des QM. Der Vergleich mit den Mitarbeitern der SES zeigt, dass diese dem QUMS zwar auch größtenteils positiv gegenüberstehen, jedoch auch kritische Punkte ausgemacht werden und die Grundstimmung nicht ganz so euphorisch ist, wie das bei einem Großteil der Tiefbauamts-Experten ist.

Um diese Euphorie beizubehalten und das QMS in die richtige Richtung zu lenken, können einige Vorschläge zur Weiterentwicklung gemacht werden.

So sollte darauf geachtet werden, dass neue Mitarbeiter eine gute Einführung in das QMS bekommen. Ihnen sollte es nicht zum Nachteil gereichen, dass sie bei der Einführung noch nicht im Tiefbauamt beschäftigt waren. Dies könnte über Informationsmaterialien, eine persönliche Einführung oder Schulungen gelingen.

Es sollte auch geprüft werden, ob es für die Abstimmung der Prozesse eine einheitliche Regelung geben sollte. Dies kann aufgrund der Verschiedenartigkeit der einzelnen Prozesse, in einer empfohlenen Vorgehensweise, wie zum Beispiel einer Besprechung, geschehen, an der alle Prozessbeteiligten und der Prozessverantwortliche teilnehmen, von der nur in Ausnahmen abgewichen werden darf.

Das Einführen von Kennzahlen ist ein weiterer Punkt, der in Erwägung gezogen werden sollte. Aktuell ist eine Bewertung der Prozesse schwierig, da diese Kennzahlen fehlen. Auch als Steuerungsinstrument für die Führungskräfte ist dieses Instrument sehr wertvoll und bringt den besonderen Nutzen eines QMS. Eine Steuerung über Kennzahlen ist nur mit denselben möglich. Dabei ist es allerdings auch wichtig, den

Mitarbeitern zu vermitteln, dass dies nicht zum Abbau von Stellen und dem Aufbau eines Überwachungssystems führt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Kundenorientierung noch mehr verinnerlicht werden sollte. Dabei ist es wichtig zu kommunizieren, dass auch andere Stellen innerhalb des Amtes oder der Verwaltung darin als interner Kunde berücksichtigt werden. Die kundenorientierte Verbesserung der Prozesse, die ein wesentlicher Bestandteil des QM ist, birgt noch ein erhebliches Potential zur Optimierung.

Um das durch die Einführung des QM erreichte, verbesserte abteilungsübergreifende Denken beizubehalten, ist es ratsam den Mitarbeitern weiterhin die Möglichkeit zu geben, durch das QM einen persönlichen Austausch über die Abteilungs- Unternehmens- und Hierarchieebenen hinweg pflegen zu können. Auch ein Austausch von Mitarbeitern mit den gleichen Rollen innerhalb des QM über die Herangehensweise an die Prozessarbeit ist dazu förderlich. Deshalb sollten auch in Zukunft Veranstaltungen durchgeführt werden, die diesen Austausch anregen. Dieser fördert die Motivation der Mitarbeiter und kann die tägliche Arbeit durch andere Ansichten und Erkenntnisse befruchten.

Ein weiterer Punkt, der beachtet werden muss, ist auch die stetige Hinterfragung des momentanen Standes des QMS. Dabei muss das QM mit seinen eigenen Methoden betrachtet und überprüft werden. Kernpunkt ist dabei, ob der betriebene Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen gegenübersteht. Dabei muss die Anzahl der beschriebenen Prozesse, die Auswahl der Prozesse, die beschrieben und optimiert werden und die Detailtiefe der jeweiligen Beschreibung geprüft und hinterfragt werden. Es muss damit sichergestellt werden, dass nichts nur gemacht wird, weil es vorgegeben ist, es aber im Endeffekt keine Vorteile bringt. Dies wäre auch der Motivation der Mitarbeiter abträglich und birgt die Gefahr einer Gegenreaktion, bei der sich die Mitarbeiter dem QM komplett verschließen und diesem sogar entgegenwirken könnten.

Der wichtigste Punkt, ist die Kommunikation und Motivation der Mitarbeiter. Hier muss ein gesunder Mittelweg gefunden werden. Es ist einerseits viel Kommunikation gefordert, allerdings dürfen die Mitarbeiter nicht überfordert werden. Besonders in der Phase, die auf die Einführung folgt, ist es sehr wichtig, dass das QM mit Leben gefüllt wird, in der täglichen Arbeit ankommt und dort seinen Platz findet. Daher ist es hier sehr wichtig, die Mitarbeiter zu informieren und zu begleiten, damit dies nachhaltig gelingen kann. Den Mitarbeitern muss klar werden, dass die festgelegten Abläufe nun verbindlich sind, diese aber auch je nach Situation und Verlauf geändert und angepasst werden können und sie hier aufgefordert werden sich einzubringen. Genau darin liegt die Stärke des QM und das müssen die Mitarbeiter verinnerlichen. Dabei muss stets darauf geachtet werden, dass die Informationen zum QM nicht überhand nehmen und gegebenenfalls eine Gegenreaktion herbeiführen. Für die Mitarbeiter soll das QM ein Werkzeug sein, die Qualität ihrer täglichen Arbeit, die immer noch die Hauptaufgabe ihrer Tätigkeit ist, zu sichern und zu optimieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Einführung des QM im Tiefbauamt gelungen ist und sich auf einem guten Weg befindet, ein essentieller Bestandteil der Arbeit im Tiefbauamt zu werden, der nicht mehr infrage gestellt wird.

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl. 2012

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, 2010

Herrmann, Joachim/Fritz, Holger: Qualitätsmanagement, 2011

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. Aufl. 2008

Kaminske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z, 7. Aufl. 2011

KGSt-Bericht 2/2009: Qualitätsmanagement, 2009 (zitiert als: KGSt 2/2009)

Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung, 5. Aufl. 2009

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, 2005, S. 71-93

Schmidhäuser, Reinhard/Hueber, David/Frauhammer, Falk: Einführung eines Qualitätsmanagementsystems im Tiefbauamt der Landeshauptstadt Stuttgart, 2012, (zitiert als: Projektbericht zur Einführung des QM im TBA)

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Hilke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 2011

Scholl, Armin: Die Befragung, 2003

Vahs, Dietmar: Organisation, 8. Aufl., 2012

Zollondz, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement, 3. Aufl., 2011

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Datum, Unterschrift

Einführung eines Qualitätsmanagementsystems im Tiefbauamt der Landeshauptstadt Stuttgart

Projektbericht

Haupt- und Personalamt / Tiefbauamt
Mai 2012



Impressum

LANDESHAUPTSTADT STUTTGART
Haupt- und Personalamt
Tiefbauamt
70161 Stuttgart

Bericht über die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
im Tiefbauamt der Landhauptstadt Stuttgart
Mai 2012

erstellt von Reinhard Schmidhäuser, David Hueber, Falk Frauhammer

Projektleitung:

David Hueber
Telefon 0711/216 - 62 71
David.Hueber@stuttgart.de

Falk Frauhammer
Telefon 0711/216 - 88 749
Falk.Frauhammer@stuttgart.de

Reinhard Schmidhäuser
Telefon 0711/216 - 88 195
R.Schmidhaeuser@stuttgart.de

Wiedergabe (auch auszugsweise) gestattet
bei Angabe der Quelle



Inhaltsverzeichnis

0	Zusammenfassung	2
1	Qualitätsmanagement und Prozessmanagement	3
2	Ausgangslage und Zielsetzung	4
2.1	Ausgangslage im Tiefbauamt	4
2.2	Ziele des Qualitätsmanagements im Tiefbauamt	5
3	Projektauftrag und Projektorganisation	6
3.1	Projektauftrag	6
3.2	Projektorganisation	7
4	Projektverlauf und Kommunikation	8
4.1	Projektverlauf	8
4.2	Unterstützung durch das Haupt- und Personalamt	9
4.3	Unterstützung durch Externe	10
4.4	Kommunikation im Projekt	11
5	Organisatorische und methodische Regelungen für das QM im TBA	13
5.1	Rollenkonzept QM des TBA	13
5.2	Prozessaufnahme	14
5.3	Modellierungskonventionen TBA (ADONIS)	16
5.4	Prozessdokumente	18
5.5	Dokumentation der Prozesse und Handbuch	19
5.6	Prozessabnahme und Information	20
6	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP	20
6.1	Interne Audits	21
6.2	Weitere Maßnahmen	22
7	Nutzen des QM im TBA – praktische Beispiele	23
7.1	Erste praktische Erfahrungen	23
7.2	Praktische Beispiele	24
8	Organisatorische Erfahrungen im TBA und Fazit	29
8.1	Organisatorische Erfahrungen	29
8.2	Fazit	30
9	Qualitäts- und Prozessmanagement im Tiefbauamt – ein Modell für andere Ämter der Stadtverwaltung?	32
	Literatur	35
	Abkürzungen und Fachbegriffe	36

Anlagen:

- Anlage 1: Projektauftrag
- Anlage 2: Qualitätsmanagement im TBA – Infoblatt Nov. 2011
- Anlage 3: Prozesslandkarte des TBA (Stand Februar 2012)
- Anlage 4: Rollenmodell (Text)
- Anlage 5: Prozessmodell (Beispiel)
- Anlage 6: Prozessstammblatt (Vorlage)
- Anlage 7: Prozessbeschreibung (Vorlage)
- Anlage 8: Maßnahmenplan (Vorlage)
- Anlage 9: Leitfaden für Prozessverantwortliche

0 Zusammenfassung

Im Tiefbauamt der Stadtverwaltung Stuttgart wurde von Januar 2011 bis Juni 2012 ein Prozessmanagement aufgebaut, das Teil eines umfassenden Qualitätsmanagements (QM) ist.

Grundlage war die Erarbeitung der wesentlichen Prozesse des Tiefbauamtes. Dafür wurden in allen Abteilungen des Tiefbauamtes Prozesse festgelegt und priorisiert. Alle Prozesse mit einer hohen Wichtigkeit (Priorität 1 und 2) wurden in der Zeit von Januar 2011 – Juni 2012 in Prozessgruppen erarbeitet und beschrieben. Die Prozesse bilden nun das Fundament für ein nachhaltiges Qualitätsmanagement, das bereits im Sommer 2012 mit der Auditierung der ersten Prozesse beginnt.

Für die Umsetzung des QM wurden umfangreiche organisatorische und methodische Regelungen getroffen. Ein Rollenmodell sowie die Regeln für die Beschreibung der Prozesse und für die Erstellung der Prozessmodelle mussten festgelegt werden.

Bereits jetzt ist erkennbar, welche Vorteile das QM für das Tiefbauamt und seine Kunden bietet. Durch das Prozessmanagement wird nicht nur Verfahrenssicherheit und Qualität der Zusammenarbeit für die Erledigung der gegenwärtigen Dienstaufgaben gesichert. Die Dokumentation der Prozesse sichert deren Qualität auch bei Personalwechseln. Prozessmanagement ist eine wichtige Investition für die Zukunft vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, bei dem ein funktionierender Wissenstransfer besonders wichtig sein wird. Ziel ist, dass das QM zum integralen Bestandteil der Aufgabenwahrnehmung des Tiefbauamts wird.

Mit dem vorliegenden Bericht möchte das Haupt- und Personalamt zusammen mit dem Tiefbauamt den Gemeinderat, die Fachämter und die Führungskräfte der Stadtverwaltung Stuttgart über das Vorgehen und die Erfahrungen in diesem Projekt informieren.

Für die jeweilige Fachverwaltung bleibt zu prüfen, wo und in welcher Form Qualitätsmanagement zur Effizienzsteigerung der Arbeit und zum Nutzen der Bürgerinnen und Bürger der Landeshauptstadt eingesetzt werden kann.

1 Qualitätsmanagement und Prozessmanagement

Qualitätsmanagement (QM) hat eine lange Geschichte, wurde in der Industrie in den 50er und 60er Jahren eingesetzt und in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts auf den Dienstleistungssektor übertragen. Grundlage für die gängigsten QM-Systeme sind die ISO-Normen¹. Ab der ISO-Normenreihe 9001:2000 ff ist die QM-Norm wesentlich weiter gefasst als ihre Vorgängernormen und stark prozessorientiert. Überall dort, wo Prozesse geschäftsentscheidend sind oder wo sie zu Produkten führen, die ein externer Kunde abnehmen soll, steht die Qualität der Prozesse im Mittelpunkt.

Geschäftsprozessmanagement bzw. Prozessmanagement (GPM) ist das Kernelement des QM. Prozesse müssen nach transparenten Vorgaben erfasst, methodisch einheitlich dokumentiert und systematisch abgelegt werden. "Management" findet dann statt, wenn für die Prozesse Verantwortlichkeiten festgelegt werden und die Abläufe im Sinne des Management-Prozesses Plan-Do-Check-Act (PDCA-Kreis) nachhaltig mit der Zielsetzung abgeglichen werden. Durch regelmäßige Audits und ggf. eine Zertifizierung wird Prozessmanagement zu Qualitätsmanagement.

Grundsätze des Qualitätsmanagements nach ISO 9001²

1. Kundenorientierung
2. Verantwortlichkeit der Führung
3. Einbeziehung der beteiligten Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Kontinuierliche Verbesserung
7. Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Kommunen müssen sich zwar nicht auf einem Markt gegen andere direkt behaupten, aber mit der Abkehr von einem primär hoheitlichen Verwaltungsverständnis ist der Bürger zum Kunden geworden und als Kunde hat er Anspruch auf Qualität. So nennt auch die KGSt als ersten Grund für den Einsatz von QM, dass Kommunen "**die Bürger- und Kundenorientierung** in ihrer Verwaltung systematisch weiterentwickeln und die **Service- und Produktqualität kontinuierlich optimieren**" wollen.³

Die Landeshauptstadt Stuttgart bemüht sich seit langem darum, die Qualität ihrer Dienstleistungen stetig zu verbessern. Nimmt man die Grundsätze der ISO-Norm 9001 als Maßstab (s.o.), so hatten die ersten drei Grundsätze und der siebte bei allen bisherigen Organisationsprojekten einen hohen Stellenwert. Der Bedarf, Prozesse zu beschreiben, entsteht auch durch die Produktsicht und einen produktorientier-

¹ zu den alternativen Modellen EFQM und CAF vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2009, S. 26-36

² Wikipedia, Artikel Qualitätsmanagementnorm, 05.04.2012

³ vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2009, Qualitätsmanagement. Eine Orientierung für die kommunale Praxis, S.11

ten Haushalt. Um die Prozessorientierung zu verstärken, wurde im Jahre 2006 das datenbankbasierte Prozesswerkzeug ADONIS beschafft, mit dem Prozesse dokumentiert und analysiert werden können. Allerdings beschränkte man sich bisher weitgehend auf die punktuelle Prozessoptimierung und –dokumentation im Rahmen von Projekten. Ein systematischer, nachhaltiger und flächendeckender Ansatz, wie er unter Punkt 4 bis 6 der ISO-Grundsätze gefordert wird, wurde bisher mit externer Zertifizierung in den Eigenbetrieben SES (s.u.) und "Leben und Wohnen" (ELW) sowie im Rechnungsprüfungsamt verfolgt. Das Rechnungsprüfungsamt orientiert sich in seinem QM neben der ISO 9001 am Revisionsstandard des DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision) und nimmt insofern eine Sonderstellung in der Stadtverwaltung ein.⁴ Das Rechnungsprüfungsamt wurde im Jahr 2009 zertifiziert. ELW hat 2002 ein vom Gesetzgeber (Landesheimgesetz, SGB 11) gefordertes Qualitätsmanagement eingeführt und wurde von der Fa. IQD zertifiziert. ELW richtet sich nicht nach der ISO-Norm und hat kein primär prozessorientiertes QM. Die für das QM wichtigen Dokumente werden seit kurzem über das betriebseigene Intranet allen Beteiligten zur Verfügung gestellt.

2 Ausgangslage und Zielsetzung

2.1 Ausgangslage im Tiefbauamt

840 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten im Tiefbauamt als Dienstleistungsunternehmen die Lebensgrundlagen für weit über 600.000 Menschen, die in Stuttgart leben und arbeiten. Das Tiefbauamt baut und unterhält Straßen und Stadtbahnstrecken, steuert den Verkehr und sichert die Mobilität der Menschen in der Stadt. Außerdem werden Kanäle erstellt und das Abwasser von mehr als 700.000 Menschen in und um Stuttgart gereinigt.

Die Stadtentwässerung Stuttgart (SES, 326 Beschäftigte) ist ein gebührenfinanzierter Eigenbetrieb und Teil des Tiefbauamts. Seit 2006 ist beim Eigenbetrieb SES das Qualitäts- und UmweltManagementsystem, kurz QUMS genannt, erfolgreich eingeführt und zertifiziert. Dieses vereint zwei Managementsysteme, das Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2000 sowie das Umweltmanagementsystem nach ISO 14001:2005. Die Zertifizierung durch die Fa. ZER-QMS, Köln, wurde in den Jahren 2007 und 2008 durch Überwachungs-Audits erneuert.

Das QUMS beruht auf einer festgelegten "Unternehmenspolitik zu Strategie und Umweltschutz", deren Ziele in der "Balanced Score Card (BSC) abgebildet werden.

Die BSC, die Ziele und das Chancen- und Risikomanagement sind in einem QUMS-Handbuch beschrieben, das über eine Lotus Notes-Datenbank zugänglich ist. Die

⁴ vgl. Glinder, Peter; Friedl, Eric: Qualitätsmanagement in der kommunalen Rechnungsprüfung – am Beispiel des Rechnungsprüfungsamtes der Landeshauptstadt Stuttgart, GH Nr.4/2010, S.88

Beschreibungen und der aktuelle Stand der Prozesse, die Beschreibung der Rollen und die Ergebnisse der Audits sind ebenfalls in dieser Notes-Datenbank niedergelegt.

Durch die Aufgabenüberschneidung zwischen Tiefbauamt und der SES waren bereits drei Abteilungen des Tiefbauamtes, die Abteilung Verwaltung sowie die beiden Bauabteilungen direkt in das QUMS der SES eingebunden. Die Bauabteilungen sind für die QUMS Leistungsprozesse „Ausschreibung und Vergabe Kanalnetz“ und „Bauausführung Kanalnetz“ verantwortlich. Die Abteilung Verwaltung ist für den Führungsprozess „Personalentwicklung“ und den Unterstützungsprozess „Stellenbesetzung“ verantwortlich und die Dienststelle 66-luK für die Unterstützungsprozesse Hotline, Hardware- und Softwarebeschaffung.

In der Abteilung Straßen und Verkehr gab es im Jahr 2008 erste Ansätze, Prozesse zu beschreiben. Auslöser war das Projekt Stuttgart 21 und die Frage der Verantwortlichkeiten bei der Umstellung von lichtsignalgesteuerten Knotenpunkten.

Somit war das Thema Qualitätsmanagement in Teilen des Tiefbauamts bereits bekannt. Aufgrund der positiven Erfahrungen im QUMS der SES sollte auf Wunsch der Amtsleitung und der Führungskräfte des Tiefbauamts das Qualitätsmanagementsystem auf das gesamte Tiefbauamt ausgeweitet werden. Eine Zertifizierung wird zur Zeit nicht angestrebt, da eine strenge Konformität zur ISO 9001 nicht als relevant erachtet wird. Deshalb blieb zunächst offen, welche Teile des für SES etablierten QM-Systems übernommen werden sollten.

2.2 Ziele des Qualitätsmanagements im Tiefbauamt

Folgende Ziele verfolgt das Tiefbauamt mit dem Qualitätsmanagement:

Arbeitsergebnisse kontinuierlich verbessern

Mit dem QM im Tiefbauamt verbindet sich der Anspruch, die Kundenorientierung zu verbessern, die Anforderungen und Erwartungen an die eigenen Arbeitsergebnisse dauerhaft und regelmäßig zu überprüfen und die Arbeitsabläufe immer wieder anzupassen und zu verbessern. Dies soll in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) münden, der durch regelmäßige interne Audits gesichert wird. Ziel der Audits ist es, Doppelarbeit aufzudecken, Prozesse zu vereinfachen oder auch zu erweitern, wenn notwendige Abstimmungsschritte fehlen.

Zusammenarbeit verbessern

Indem die einzelnen Arbeitsschritte, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und die zu verwendenden Ressourcen festgehalten und für alle zu-

gänglich dokumentiert werden, soll die Zusammenarbeit im Tiefbauamt wie auch mit anderen Ämtern und Partnern gefördert und ausgebaut werden.

Wissen sichern und weitergeben

Die Weitergabe von Wissen der erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an jüngere oder neue ist vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und vieler anstehender Personalwechsel für das Tiefbauamt von besonderer Bedeutung.

Über Abteilungsgrenzen hinaus denken

Mit dem QM sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des TBA Klarheit über die Ziele, die Bedeutung der einzelnen Aufgaben und die ihnen zugrunde liegenden Prozesse bekommen. Qualitätsmanagement soll die Kommunikation untereinander fördern und den sachgebiets- und abteilungsübergreifenden Zusammenhalt im Amt stärken.

(vgl. Qualitätsmanagement im TBA, Informationsblatt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Nov. 2011 - Anlage 2)

3 Projektauftrag und Projektorganisation

3.1 Projektauftrag

Im Projektauftrag wurde vereinbart, ein flächendeckendes Prozessmanagement im Tiefbauamt einzuführen. Folgende Maßgaben waren damit verbunden:

In einer **Erstaufnahme** werden die **Prozesse der Priorität 1 und 2** erfasst.

Diese Prozesse werden in einer Prozesslandkarte für das Tiefbauamt durch Amtsleiter und Abteilungsleiter festgelegt. Das eigentliche QM mit einem Auditierungssystem und der Umsetzung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird zunächst zurückgestellt.

Gleichzeitig wird eine **Organisations- und Managementstruktur** entwickelt, die eine dauerhafte und nachhaltige Weiterentwicklung der Prozesse ermöglicht. Das Geschäftsprozessmanagement soll künftig zur Steuerung für die Führung des Tiefbauamts dienen.

Die **Dokumentation der Prozesse** erfolgt amtsweit einheitlich mit dem datenbankgestützten Modellierungswerkzeug ADONIS, das entsprechend den Strategischen Leitlinien und Standards der Landeshauptstadt Stuttgart stadtweit als Werkzeug für Prozessdokumentationen einzusetzen ist. Mit diesem Programm wird ein zukunftsgerichteter nachhaltiger Ansatz gewählt, welcher die Prozesse amtsweit für die Einsicht und Bearbeitung zugänglich macht und ein dauerhaftes QM erleichtert.

Eine **Vereinfachung des Verfahrens** im QM gegenüber dem des Eigenbetriebs SES ist möglich, da anders als bei der SES für den Rest des Tiefbauamts keine externe Auditierung und Zertifizierung angestrebt wird.

Die Grundsätze und die Struktur des QM und GPM werden in einem **Online-Mitarbeiter-Handbuch** festgehalten und zugänglich gemacht.

Der Einführungsprozess wird vom Haupt- und Personalamt begleitet. Da im Tiefbauamt ein innovativer ganzheitlicher Ansatz gewählt wird, der für die anderen Ämter und Eigenbetriebe der LHS Modellcharakter haben kann, werden das Ergebnis und die Erfahrungen aus dem Projekt im Reform- und Strukturausschuss durch die gemeinsame Projektleitung beider Ämter vorgestellt.

(vgl. Projektauftrag, Anlage 1)

3.2 Projektorganisation

Die Projektleitung wurde gemeinsam vom Tiefbauamt (66) und einem Mitarbeiter des Teams Projekte der Abteilung Organisation und Personalentwicklung (10-3) des Haupt- und Personalamts wahrgenommen.

Zur Erarbeitung der verschiedensten Fragestellungen und zur Koordinierung des Projektes im Tiefbauamt entwickelte sich folgende Projektorganisation. Die im Projektauftrag ursprünglich als Projektgruppe bezeichnete Personengruppe war der **Leitungskreis**, der das grundsätzliche Vorgehen erarbeitete und die Entscheidungen der Projektgruppe vorbereitete.

Name:	GZ:	Funktion:
Herr Hueber	66-A	Projektleitung 66
Herr Hartenstein	66-9.1	stv. Projektleitung 66
Frau Welsch	66-6.1	Projektberaterin 66, QM-Verantwortliche SES
Herr Frauhammer	10-3.104	Projektleitung 10-3 bis Dezember 2011
Herr Schmidhäuser	10-3.107	stv. Projektleitung 10-3 bis Dezember 2011 ab Januar 2012 Projektleitung 10-3

In der **Projektgruppe** wurde die operative Projektdurchführung besprochen. In ihr erfolgte die Abstimmung und die Vernetzung der Abteilungen. Für die Projektgruppe wurde der Leitungskreis um die Gruppe der Qualitätsmanagementkoordinatorinnen und –koordinatoren der Abteilungen wie folgt erweitert:

Frau Bischoff	66-1.1	Qualitätsmanagementkoordinatorin für 66-1 ab Februar 2011 (66-1 QMK)
Frau Volm	66-3.21	Qualitätsmanagementkoordinatorin für 66-3 ab Februar 2011 (66-3 QMK)

Herr Chakar	66-3.13	Qualitätsmanagementkoordinator für 66-4 Februar 2011 bis Juli 2011 (66-4 QMK)
Frau Fichtner	66-4.12	Qualitätsmanagementkoordinatorin für 66-4 ab Juli 2011 (66-4 QMK)
Herr Gass	66-8.1	Qualitätsmanagementkoordinator für 66-8 ab Februar 2011 (66-8 QMK)
Herr Kälber	66-9.11	Qualitätsmanagementkoordinator für 66-9 ab April 2011 (66-9 QMK)
Weitere Personen, die für fachliche Themen hinzugezogen wurden:		
Herr Hall	66-luK	Leiter 66-luK

Projektlenkungsgruppe (PLG) waren die Amtsleiter des Tiefbauamts und des Haupt- und Personalamts sowie die Abteilungsleitungen und der Personalrat des Tiefbauamts. Die PLG gab die Richtung vor und nahm die Zwischenberichte und Projektergebnisse ab. Die Projektlenkung fand im Rahmen des monatlichen Mitarbeitergesprächs (MAG = Abteilungsleiterrunde) statt:

- Herr Schanz (66-AL)
- Frau Vogt (66-1)
- Herr Hutt (66-3)
- Herr Hauck (66-4)
- Herr Ilk (66-8), ab März 2011 Herr Mutz
- Herr Thyges (66-9)
- Herr Loser (66-PR)
- Herr Reichert (10-AL) bzw. Frau Blatt-Kessler (i.V. 10-AL)

Die Projektstruktur sollte die Grundlage für die spätere Organisationsstruktur liefern, in welcher das QM künftig betrieben wird. Während Projektleitung und Leitungskreis künftig entfallen werden, werden die Führungskräfte in ihrem Gremium (MAG) und die QM-Koordinatoren und der zentrale QM-Beauftragte in einem gemeinsamen Gremium auch weiterhin und dauerhaft das QM in gemeinsamen Besprechungen bewerten und steuern.

4 Projektverlauf und Kommunikation

4.1 Projektverlauf

Nach dem Projektstart im Oktober 2010 durch die Amtsleitung des Tiefbauamts wurden bis Dezember 2010 für alle Abteilungen jeweils eine Prozesslandkarte mit deren Kernprozessen in Workshops erarbeitet. Die Prozesse in den Prozesslandkarten wurden priorisiert sowie für jeden Geschäftsprozess ein Prozessverantwortlicher (PV) benannt.

Der eigentliche und "offizielle" Beginn des Projekts erfolgte im Januar 2011 im Rahmen einer Führungsklausur, als mit Unterstützung eines externen Moderators die Prozesslandkarten der Abteilungen zu einer Prozesslandkarte des Tiefbauamts zusammengeführt wurden. In diesem Rahmen wurden die abteilungsübergreifenden Prozesse nochmals priorisiert und die Prozessverantwortung entsprechend angepasst. Damit war ein Rahmen gegeben, in dem die Prozessaufnahmen erfolgen konnten.

Im fünfköpfigen Leitungskreis, der sich kurz darauf konstituierte, stellte sich schnell heraus, dass man sich keineswegs auf die Aufnahme und Abbildung von Prozessen beschränken konnte. Es mussten Konventionen festgelegt werden, die Struktur der Prozessdokumente überarbeitet und ein Rollenmodell entworfen werden, in dem die Prozessaufnahme mit ADONIS besonders berücksichtigt war. Vor allem die Rolle der QMK (Qualitätsmanagementkoordinatorinnen / -koordinatoren) war neu, aber dringend notwendig. Eine zentrale, das QM im ganzen Amt koordinierende Funktion, hätte in einem Amt mit 840 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keinesfalls ausgereicht. Die QMK hatten die Aufgabe, die Prozessaufnahmen in ihrer Abteilung zusammen mit der Abteilungsleitung zu steuern und Ergebnisse ggf. zusammenzuführen (vgl. unter Rollenmodell).

Im letzten halben Jahr des Einführungsprojekts konnte auf die Zusammenkunft des Leitungskreises verzichtet werden. Alle Themen wurden direkt in der Projektgruppe besprochen.

Um einen Überblick über die anstehenden Prozessaufnahmen zu bekommen und die Verantwortung für 75 Prozesse sinnvoll handhaben zu können, wurde die Prozesslandkarte abweichend von der späteren graphischen Form tabellarisch mit Terminen und Zuständigkeiten dargestellt. Die Verantwortung für die Prozesse wurde auf die einzelnen Abteilungen verteilt.

Bis März 2012 waren von 75 Prozessen der Priorität 1 und 2 insgesamt 57 Prozessmodelle erstellt und 38 Prozesse vollständig beschrieben und von den Verantwortlichen freigegeben.

Der Personarat wurde zwei Mal im Rahmen von Routinegesprächen ausführlicher über das Qualitätsmanagement informiert und war ansonsten durch das monatliche Mitarbeitergespräch (Projektlenkung) über den Sachstand informiert.

4.2 Unterstützung durch das Haupt- und Personalamt

Die Erstaufnahme der wichtigsten Geschäftsprozesse sowie die Implementierung einer nachhaltigen Pflegestruktur für das GPM wurden durch zwei Mitarbeiter des Haupt- und Personalamts sichergestellt.

Der größte Aufwand entstand in den ersten sechs Monaten durch zahlreiche Prozessaufnahmen, Beratungsgespräche, Änderungswünsche und Schulungen. Vor allem die Schulung von 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Handhabung des Programms ADONIS hat dazu beigetragen, dass diese Zug um Zug nicht nur selbst Änderungen an den Modellen vornehmen, sondern die Prozessmodelle komplett selbst erstellen konnten.

Die Aufgaben der Mitarbeiter des Haupt- und Personalamts waren

- die Beteiligung an der Schaffung der Organisationsstruktur im Leitungskreis
- die Teilnahme und Informationsweitergabe in der Projektgruppe
- die Unterstützung bei der Modellerstellung mit ADONIS
- die Schulung der MA in ADONIS (insgesamt 5 Schulungen)
- die Anpassung des Programms ADONIS an die Anforderungen des Tiefbauamts
- die Unterstützung bei der Erstellung von Leitfäden und Informationspapieren

4.3 Unterstützung durch Externe

Bereits zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems im Eigenbetrieb SES im Jahr 2006 war die confideon Unternehmensberatung, Berlin, als externer Berater beauftragt worden. Confideon berät vor allem öffentliche Unternehmen der Wasserversorgung und der Abwasserversorgung und bringt damit neben dem QM-Wissen ein breites Spektrum an Fachwissen mit. Neben dem Aufbau des QM-Systems im Eigenbetrieb SES war confideon für sämtliche Schulungen von Prozessverantwortlichen und Internen Auditoren zuständig und hatte die SES bei der Vorbereitung zu den Zertifizierungsaudits unterstützt.

Das Tiefbauamt hat zusammen mit dem Eigenbetrieb SES im Rahmen des Einführungsprojekts folgende Leistungen von confideon in Anspruch genommen:

- Moderation der Zusammenführung der SES- und der Tiefbauamtsprozesse zu einer Tiefbauamtsprozesslandkarte in einem Workshop
- Schulung von Prozessverantwortlichen:
Die Rolle des Prozessverantwortlichen ist eine neue Rolle mit neuen Aufgaben, die es im Tiefbauamt so davor noch nicht gab. In einer eintägigen Schulung wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für einen Prozess verantwortlich sind, auf diese Aufgabe vorbereitet.
- Schulung von Internen Auditoren.
- Workshop für Führungskräfte – QM als Führungswerkzeug.

4.4 Kommunikation im Projekt

Die Information und Motivation aller Beteiligten ist eines der wichtigsten Elemente eines QM-Systems. Die Grundsätze und Ziele des QM müssen daher im ganzen Amt bekannt sein. Jede Mitarbeiterin / jeder Mitarbeiter muss wissen, ob und wo die Prozesse, an denen er beteiligt ist, dokumentiert sind. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen immer wieder daran erinnert werden, dass sie sich informieren und einbringen sollen. Denn eine höhere Qualität der Arbeit entsteht dann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht isoliert voneinander arbeiten, sondern über ihr eigenes Aufgabengebiet und auch über Abteilungsgrenzen hinaus sich über die Ziele und Anforderungen gemeinsam verständigen (vgl. unter 3).

Die Mitarbeitermotivation ist eine Führungsaufgabe, von deren Umsetzung es abhängt, ob und inwieweit Veränderungsprozesse wie die Einführung eines QM-Systems in einem Amt erfolgreich sind. Nur durch die Führungskräfte kann das QM zum selbstverständlichen Element der täglichen Arbeit werden.

Im Tiefbauamt wurden für verschiedene Zielgruppen spezifische Informations- und Schulungsveranstaltungen zur Einführung des Qualitätsmanagements durchgeführt:

- **Amtsleiter und Abteilungsleiter – Entscheidung für die Einführung eines QM-Systems:**
In der Routinebesprechung des Amtsleiters mit den Abteilungsleitern des Tiefbauamtes wurde der Entschluss gefasst, das Qualitätsmanagement im Tiefbauamt einzuführen.
- **Führungskräfte des Tiefbauamtes – Information im Forum66:**
Im Forum66, einer Veranstaltungsreihe des Tiefbauamtes für alle Führungskräfte, wurde der Entschluss zur Einführung eines QM-Systems bekannt gegeben. Die Führungskräfte wurden über die Grundsätze des QM's und über das Vorgehen im Tiefbauamt informiert.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Tiefbauamtes – "QM-Roadshow"**
In insgesamt 6 Informationsveranstaltungen wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Tiefbauamts über die Einführung des Qualitätsmanagementsystems informiert.

Nach dem Einführungsprozess mit Informationsveranstaltungen wurden in der Projektphase Schulungen, Veranstaltungen und vertiefende Informationen für spezielle Zielgruppen wie z.B. Prozessverantwortliche oder Interne Auditoren angeboten.

- **Prozessverantwortliche - Schulungen**



- **Prozessverantwortliche - Informationsveranstaltung und Erfahrungsaustausch**
- **Interne Auditoren - Schulungen**
- **Rollenträger im QM - QM-Newsletter**
Im Newsletter wird über die erstellten und freigegebenen Prozessbeschreibungen berichtet. Es werden Schulungstermine bekannt gegeben und es wird auf wichtige Dokumente auf dem zentralen H:-Laufwerk hingewiesen. Der Newsletter wurde von Oktober 2011 bis Mai 2012 insgesamt vier Mal verschickt.
- **Prozessverantwortliche - QM-"Sprechstunde"**
Für die Prozessverantwortlichen wurde eine QM-Sprechstunde angeboten.

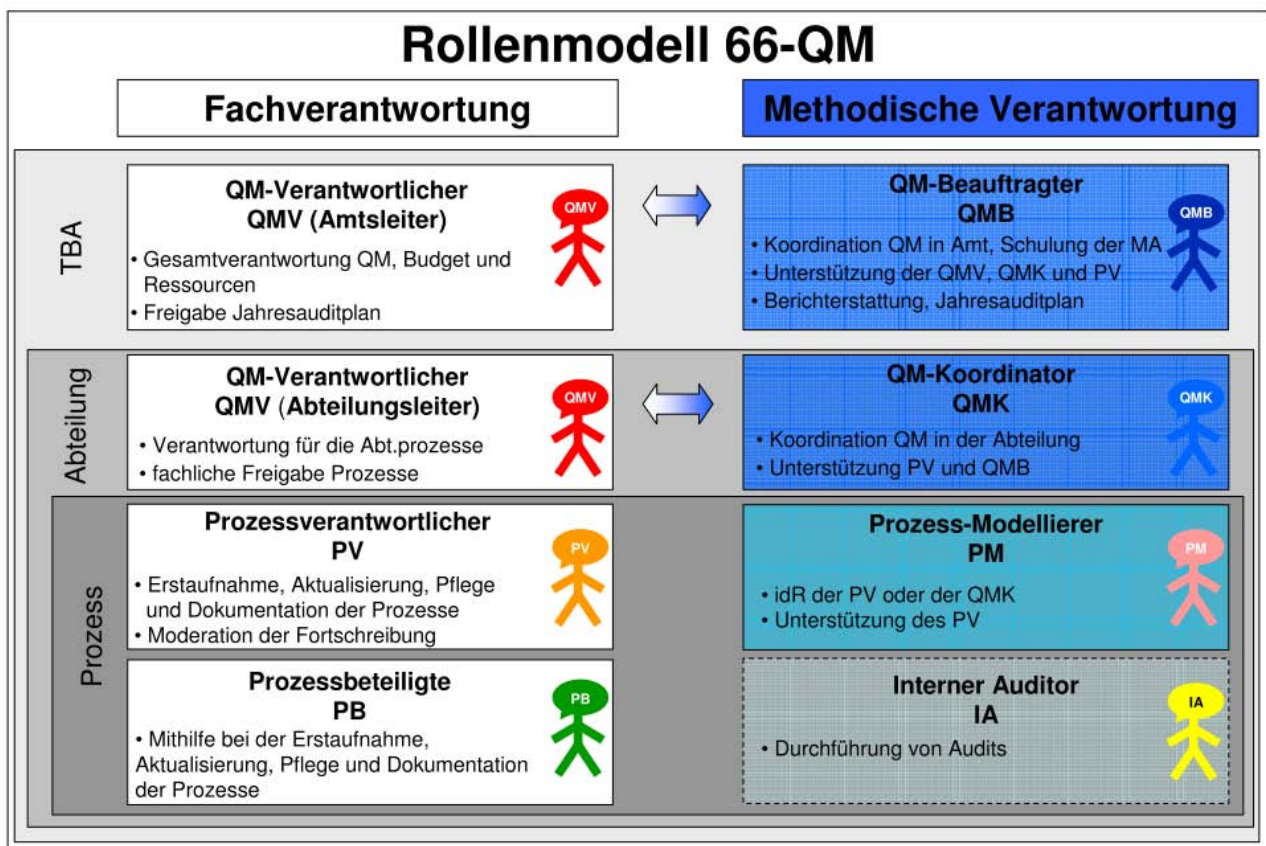
Besonderes Augenmerk wurde auf die „digitale Kommunikation und Dokumentation“ gelegt. Sämtliche organisatorischen Regelungen wie auch Prozessdokumente lagen als digitale Daten vor. Um diese zu bündeln und zu veröffentlichen wurde ein zentrales Laufwerk im Tiefbauamt angelegt. Hier können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Arbeitsstand der Prozessaufnahmen selbst aufrufen. Dies war für den Verlauf des Projektes sehr wichtig. Auch im Hinblick auf ein Dokumentenmanagement für die Prozesse war die Entscheidung, alle Prozessdokumente wie auch die Mitgeltenden Unterlagen zentral abzulegen, die richtige.

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Zentrales Laufwerk**
Im Explorer System des Tiefbauamtes wurde im sogenannten H:-Laufwerk ein zentraler Ordner für das Qualitätsmanagement eingerichtet (H:\66-QM). Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben hier Lese- und Schreibrechte. In diesem Laufwerk wurden organisatorische Daten wie z.B. das Rollenmodell, Vorlagen für Prozessverantwortliche oder die Prozesslandkarte abgelegt. Für die Prozessarbeit hat jede Abteilung einen Unterordner erhalten um die Prozessdokumente abzulegen. Die Prozessverantwortlichen legen hier nicht nur die Prozessdokumente ab, sondern auch ihre Mitgeltenden Unterlagen oder die Arbeitsversionen. Somit entsteht keine Doppelung der Daten auf den Abteilungslaufwerken.

5 Organisatorische und methodische Regelungen für das QM im TBA

5.1 Rollenkonzept QM des TBA

Im QM-Rollenmodell sind die Aufgaben festgeschrieben, die im Rahmen des Qualitätsmanagements von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Tiefbauamts erledigt werden müssen. Dies gilt nicht nur für die Einführungsphase, sondern dauerhaft.



Im Qualitäts- und Umweltmanagementsystem (QUMS) des Eigenbetriebs Stadtentwässerung Stuttgart (SES) gab es bereits definierte Rollen, die auf die Situation im Tiefbauamt angepasst werden mussten. Das Rollenmodell des Tiefbauamts ist komplexer als das der SES, da die Verantwortung auf deutlich mehr Schultern verteilt werden musste. Mit dem Sprung von 326 MA auf 840 MA und von 36 auf 111 Prozesse entsteht ein deutlich höherer Koordinationsaufwand.

So wurde die Rolle des/der Qualitätsmanagement-Koordinators/in neu eingeführt, mit deren Unterstützung die Abteilungsleiter das QM in ihrer Abteilung einheitlich umsetzen sollen. Zugleich bilden diese Abteilungsvertreter die QM-(Projekt-)Gruppe und



sorgen damit zusammen mit dem Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) für eine Einheitlichkeit im Amt.

Neu ist, dass nicht nur der Amtsleiter, der zugleich auch Betriebsleiter des Eigenbetriebs SES ist, die Rolle des Qualitätsmanagement-Verantwortlichen ausfüllt, sondern auch die Abteilungsleiter der einzelnen Abteilungen.

Dagegen waren die Rollen Qualitätsmanagementbeauftragte/r (QUMB) und Qualitätsmanagementverantwortlicher im Qualitätsmanagementsystem der SES umfassender, da die QUMB nicht nur alle Termine koordinierte, sondern auch die Prozessaufnahmen teilweise moderierte und alle Prozesse modellierte. Gleich sind die Rollen der Prozessverantwortlichen und die der Internen Auditoren.

Die Prozessmodelle wurden nicht nur von einer Person erstellt wie bei der SES, sondern sollten von vornherein von verschiedenen Personen im Amt erstellt werden, idealerweise von den PV selbst oder hilfsweise von den QMK. Ergänzend wurde die zusätzliche Rolle der "Prozess-Modellierer" (PM) eingeführt, um die PV und QMK im Bedarfsfall zu entlasten.

Dass die Aufgaben im Rahmen des QM auf so viele Rollen verteilt sind, erweckt den Eindruck einer Aufgabenvermehrung und "Überregelung" des QM. Rollen sind aber nicht immer komplett neue Aufgaben, sondern akzentuieren bestehende Aufgaben lediglich neu. Prozessmodelle werden auch in anderen Zusammenhängen benötigt und die abteilungsübergreifende Kommunikation ist auch im normalen Tagesgeschäft erforderlich. Nur läuft sie dann oft unstrukturierter, weniger transparent und weniger erfolgreich ab. Deshalb verursacht das QM besonders in der Einführungsphase sicherlich Mehrarbeit, spart aber an anderer Stelle auch wieder Aufwand ein. Hinzu kommt, dass die Rollen trotz der angestrebten Verbindlichkeit insbesondere im Rahmen des "Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses" (KVP) immer wieder neu interpretiert und "gelebt" werden müssen.

Die Verteilung der Verantwortung auf viele Personen verringert den Aufwand für die einzelnen, verbessert die Kommunikation im Amt und sorgt für ein gemeinsames Verständnis der Aufgabenwahrnehmung.
(vgl. hierzu die Beschreibung der Rollen in Anlage 4).

5.2 Prozessaufnahme

Die Prozessaufnahme war früher für SES mit Karten auf einer Pinnwand erfolgt. In einem zweiten Schritt musste der gemeinsam ermittelte Prozessablauf mit dem Zei-

chenprogramm VISIO erfasst werden. Danach wurde das Prozessmodell nochmals mit der Prozessgruppe abschließend besprochen.⁵

Im Tiefbauamt hingegen erfolgte die Prozessaufnahme zusammen mit der Prozessgruppe direkt mit dem Programm ADONIS, was eine Zeitersparnis bedeutete und medienbruchfrei ein abgestimmtes Ergebnis lieferte. Zunächst übernahmen diese Aufgabe die beiden Mitarbeiter des Haupt- und Personalamts.

Es wurde jedoch rasch klar, dass die Verantwortung für die Prozesse und ihre Darstellung nur vor Ort von den Prozessverantwortlichen wahrgenommen werden konnte. Insbesondere Änderungen an den Modellen mussten wegen der kürzeren Kommunikationswege direkt im Tiefbauamt erfolgen. Nach halbtägigen Schulungen oder Einweisungen vor Ort waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des TBA in der Lage, diese Änderungen in ADONIS selbst vorzunehmen (vgl. 4.2).

Der wesentliche Punkt bei der Prozessaufnahme ist jedoch die Moderation des Gesprächs, weniger die zeichnerische Qualität des Prozessmodells. Die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen, und diese müssen dokumentiert werden. Hierzu dient der "Maßnahmenkatalog" (s. unter 5.4). Alle Beteiligten müssen das Gefühl haben, dass es sich um ihren Prozess handelt und dass sie für ihn verantwortlich sind.

Der Ablauf der Prozessaufnahme für die Prozessverantwortlichen wurde deshalb genau beschrieben. Wenn den Verantwortlichen bereits zu Beginn der Prozessaufnahme klar ist, wie und in welchen Dokumenten der Prozess letztlich beschrieben werden muss, ist der Zeitaufwand wesentlich geringer und das Gespräch läuft strukturierter ab. Die Kommunikation und die Einbeziehung der Prozessbeteiligten hat bei dem Vorgehen einen hohen Stellenwert (vgl. Anlage 9).

⁵ zur Darstellung der Methode vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/2011, S. 31



5.3 Modellierungskonventionen TBA (ADONIS)

Um die Einheitlichkeit der Prozessmodelle zu gewährleisten, wurde ein Konventionenhandbuch erarbeitet, welches die Konventionen für die Dokumentation und Modellierung von Geschäftsprozessen mit ADONIS im Tiefbauamt festlegt.

Das Konventionenhandbuch legt fest,

- welche Methodik, welche Modell- und Objekttypen verwendet werden,
- welche Richtlinien bei der Modellierung einzuhalten sind,
- wie die Modelle zu benennen und abzulegen sind,
- wie die ADONIS-Datenbank strukturiert sein soll.

Ziele der Modellierungskonventionen sind:

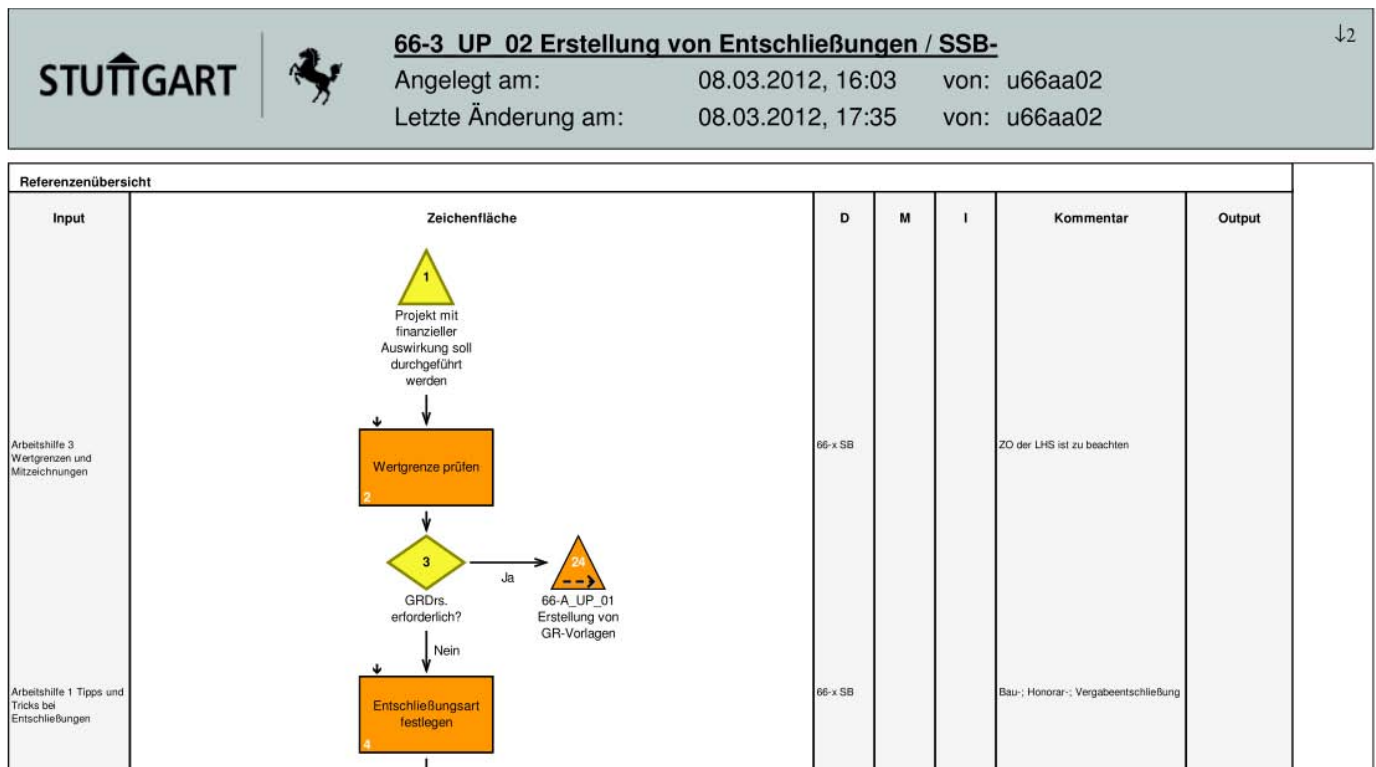
- die Unterstützung der Modellierer/-innen durch vorgegebene Modellierungsrichtlinien und –regeln
- die schnellere Einarbeitung in die Geschäftsprozessmodellierung für noch unerfahrene Modellierer/-innen
- lesbare, leicht verständliche, einheitliche Modelle von hoher Qualität
- die einheitliche Modellierung der Geschäftsprozesse unabhängig von Personen bzw. persönlichen Vorlieben der Modellierer/-innen
- die Erleichterung der fachlichen Qualitätssicherung
- die Einhaltung von Modellierungsgrundsätzen im Rahmen der Dokumentation von Geschäftsprozessen im Tiefbauamt und damit eine Erhöhung der Qualität der erzeugten Modelle

Wichtig ist die einheitliche Benennung der Prozessmodelle, die auch beim Export der Modelle zur Ablage auf dem H:-Laufwerk beachtet werden muss. Nur wenn die Modelle einheitlich benannt sind, können sie jederzeit gefunden und richtig zugeordnet werden.

Beispiel für Prozessnamen:

66-1	LP_01	Anmeldung Fortbildung	2011-09-20	RF
Zuordnung zur Abt. (hier: Abteilung 1)	Prozessart (LP = Leistungsprozess)	Name des Prozesses	Erstellungsdatum	Kürzel des Bearbeiters

Die Modelle werden in der bei SES mit QUMS bereits eingeführten tabellarischen DMI-Darstellung⁶ abgebildet (s.Schaubild unten, vgl. auch Anlage 5).



Ausschnitt aus Prozessmodell 66-3_UP_02

Diese Darstellung ist eine neue Form der Dokumentation, die die bisher bei der Landeshauptstadt üblichen und eingeführten Darstellungsweisen⁷ ergänzt. Da für das QM die Differenzierung der verantwortlichen Rollen besonders wichtig ist, wird nach Durchführungsverantwortung (D), Mitwirkung (M) und Beteiligung durch Information (I) unterschieden. Diese Rollen werden den Aktivitäten, die auf der Zeichenfläche fortlaufend dargestellt sind, tabellarisch zugeordnet. Ebenfalls den Aktivitäten zugeordnet werden Dokumente, die für jeden Schritt benötigt werden (input) und die Ergebnisse, die sich aus jedem Schritt ergeben (output)

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Tiefbauamts wurde auf dem gemeinsamen H:-Laufwerk eine Kurzanleitung zur Verfügung gestellt, die das Lesen und Verstehen der Modelle erleichtern soll.

⁶ In dieser Darstellungsform fehlt die "Ergebnisverantwortung". Allgemein wird sie in der Literatur nicht deutsch unter DEMI, sondern englisch unter RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) kommuniziert. Vgl. Wikipedia

⁷ vgl. Konventionen für die Geschäftsprozessmodellierung mit ADONIS bei der LHS, Haupt- und Personalamt, Oktober 2006

5.4 Prozessdokumente

Jeder Prozess, der auf der Prozesslandkarte des Amts oder einer Abteilung vermerkt ist, wird mit insgesamt vier zentralen Prozessdokumenten beschrieben, die auf dem allgemein zugänglichen H:-Laufwerk in der aktuellen Fassung abgelegt sind.

Prozess-Stammblatt

Im Prozess-Stammblatt sind die Grundinformationen über den Prozess kurz zusammengefasst auf einer Seite enthalten. Dazu gehören Ziel und Zweck des Prozesses, Beginn und Ende, Stichworte zur Prozessstruktur und Kennzahlen oder Indikatoren für die Qualität des Prozesses. Der "Kunde" des Prozessergebnisses ist ebenso vermerkt, wie die Prozessdokumente, die Prozessgruppe und die Prozessanwender.

Im Prozess-Stammblatt ist die methodische und fachliche Abnahme des Prozesses durch Unterschriften der Verantwortlichen dokumentiert (vgl. Anlage 6).

Prozess-Modell

Das Prozessmodell ist die graphische Darstellung des Arbeitsablaufs. Es wird in ADONIS mit der BPMS-Methode (vgl. S.36) erstellt und orientiert sich an der DMI-Darstellung (ausführlich dargestellt unter 5.3). Das Prozessmodell wird als PDF exportiert und ist damit für alle Beschäftigten des Tiefbauamts zugänglich und lesbar. Ein Nachteil dieser Form der Dokumentation ist, dass eine automatische Verknüpfung mit den Mitgeltenden Unterlagen (Input – Output) nicht gegeben ist. Wenn das Prozessmodell als HTML-Export abgebildet wird, können von ihm ausgehend alle wichtigen Prozessdokumente aufgerufen werden. Damit wäre das Prozessmodell das leitende Dokument für die Information über einen Prozess (vgl. Anlage 5).

Prozess-Beschreibung

Die Prozessbeschreibung wird als Dokumentvorlage mit einem festgelegten Inhaltsverzeichnis vorgegeben. Sie kann sehr ausführlich ausfallen oder lediglich wie eine Checkliste verwendet werden. Durch sie soll sichergestellt werden, dass zu allen relevanten Punkten in einem Prozess Aussagen gemacht werden (vgl. Anlage 7).

Inhalt der Prozessbeschreibung

1. Einbettung in die Prozesslandkarte
2. Welche und wessen Aufgabe wird durch diese Beschreibung geregelt?
3. Welchen Zweck erfüllt dieser Prozess?
4. Wer muss diesen Prozess unterstützen (intern / extern)
5. Schnittstellen zu anderen Prozessen
6. Wesentliche Einflüsse auf den Prozesserfolg
7. Prozessbewertung
8. Mitgeltende Unterlagen
9. Abkürzungen und Begriffe
10. Erläuterungen zum Prozessablauf

Maßnahmenkatalog

Im Maßnahmenkatalog werden die Verbesserungsvorschläge für den jeweiligen Prozess dokumentiert. Bei der Prozessaufnahme wird zunächst der IST-Prozessablauf aufgenommen, in den Maßnahmenkatalog werden dann die Verbesserungen/Änderungen aufgenommen, die zu einem SOLL-Prozessablauf führen. Der Maßnahmenkatalog dokumentiert nicht nur den Sachstand der Verbesserung sondern auch den Verantwortlichen und die Bearbeitungsfristen. (vgl. Anlage 8)

5.5 Dokumentation der Prozesse und Handbuch

Prozess-Ordner

Die (Papier)Aktenablage zu jedem Prozess orientiert sich an der Form, die für SES gewählt wurde. Sie erfolgt beim Prozessverantwortlichen in Form einer "Prozess-Ordners". Der Prozessordner beinhaltet alle Prozessdokumente und strukturiert diese.

Gliederung des Prozess-Ordners

1. Prozessstamblatt
2. Prozessbeschreibung
3. Künftige Prozessentwicklung
 - ◆ Änderungen / Verbesserungen (Maßnahmenplan)
 - ◆ Ergebnisse aus den internen Audits
4. Schulungen / Informationen der Mitarbeiter
 - ◆ Nachweise über die Information Z.B.: Anwesenheitslisten
5. Mitgeltende Unterlagen
6. Dokumentation der Prozessbewertung
 - Ggf. Beschreibung der Kriterien und Regularien für die Bewertung;
 - ggf. Kennzahlen
7. Änderungsübersicht zur Prozessbeschreibung
8. Sonstiges

Im Prozess-Ordner werden die gültigen und aktuellen Prozessdokumente abgelegt. Hier archiviert jeder Prozessverantwortliche die durch Unterschrift freigegebenen Prozessdokumente sowie die mitgeltenden Unterlagen.

Ein Nachteil des Prozessordners ist, dass die Prozessdokumentation damit nur an einem Ort im Original vorhanden und damit nur beschränkt zugänglich ist. Außerdem ist das Nachbessern von Prozessbeschreibungen aufwändiger, wenn es immer in Papierform nachvollzogen werden muss. Deshalb wurde entschieden, dass als gültige Dokumentation die auf dem H:-Laufwerk abgelegten und allen Mitarbeitern/-innen zugänglichen Dokumente anzusehen sind, auch wenn noch nicht alle Unterschriften in Papierform nachvollzogen wurden.

H:-Laufwerk als Informationsplattform

Auf dem H:-Laufwerk sind alle Prozesse des TBA dokumentiert. Jeder Prozess hat eine "sprechende" Nummer, die die Zuordnung nach Abteilung und Art des Prozesses (Führungsprozess / Leistungsprozess / Unterstützungsprozess) ermöglicht und auch im Namen des Ordners enthalten ist.

Die Ordnerstruktur ist entsprechend nach Abteilungen und Prozessarten aufgebaut. In jedem Prozessordner sind nur die vier wichtigen Prozessdokumente in der aktuellen Version enthalten. Alle weiteren Dokumente sind in Unterordnern unter "Mitgeltende Unterlagen" oder "Arbeitsordner" abgelegt.

In einem Ordner <00_QM im TBA> sind alle Dokumente abgelegt, die die Organisationsstruktur sowie die Grundsätze und Ziele des QM beschreiben, abgelegt. Dieser Ordner hat damit die Funktion des "Handbuchs", das im Projektauftrag gefordert war.

Um das H:-Laufwerk als Informationsplattform im Bewusstsein der Beschäftigten zu halten, muss immer wieder (z.B. im "Newsletter", vgl. unter 4.4) darauf hingewiesen werden, dass dort alle wichtigen Dokumente liegen

Das H:-Laufwerk stellt einen Kompromiss dar, da ein Dokumentenmanagementsystem im Tiefbauamt nicht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung steht. Die Ablage auf einem gemeinsamen Laufwerk ohne differenzierte Zugriffsrechte ist nicht optimal, aber besser als jede andere Lösung, die weniger offen, flexibel und transparent gewesen wäre.

5.6 Prozessabnahme und Information

Die Prozessabnahme und die damit verbundene Freigabe der Prozess Dokumente erfolgten nach einem festgelegten Verfahren. Der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) und der jeweils verantwortliche Abteilungsleiter (QMV) geben den Prozess per Unterschrift auf dem Prozessstammblatt frei. Der QMB ist dabei für die „methodische“ und der QMV für die „fachliche“ Freigabe verantwortlich.

Nach Freigabe des Prozesses sind alle Prozessbeteiligten, d.h. alle beteiligten Bereiche, die in den DMI-Spalten aufgeführt sind, vom Prozessverantwortlichen zu informieren.

Im QM-Newsletter wird ebenfalls auf die bereits freigegebenen Prozesse hingewiesen.

6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP

Der sogenannte KVP ist ein wesentlicher Bestandteil des QM und beginnt, nachdem das Prozessmanagement eingeführt worden ist und die Prozesse bekannt sind. Die kontinuierliche Verbesserung läuft dabei nach folgenden Aktivitäten ab, die man auch

als Deming-Circle bezeichnet: Plan (Aktivitäten Planen), Do (Ausführen), Check (Überprüfen), Act (Anpassen).

Im Tiefbauamt wird der KVP aus mehreren Bausteinen bestehen, die je nach Anforderung und Problematik angewandt werden können. Ein fester Bestandteil werden die Internen Audits sein. Während die externen Audits für die Zertifizierung erforderlich sind, stellt der Auditierungsplan für die internen Audits sicher, dass jeder Prozess in bestimmten Abständen daraufhin überprüft wird, ob er noch aktuell ist und die geforderten Qualitätsstandards erfüllt. Der KVP im Tiefbauamt wird aus den unter 6.1 und 6.2 beschriebenen Maßnahmen bestehen.

6.1 Interne Audits

Das sogenannte Interne Audit wird von der auditierten Organisation selbst durchgeführt. Das Tiefbauamt auditiert sich also selbst. Das Audit wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt, die keine direkte Verantwortung für die zu auditierenden Sachverhalte haben. Dies wird im SES-Bereich bereits seit dem Jahr 2006 praktiziert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Tiefbauamtes sind dafür zu Internen Auditoren ausgebildet worden. Die erfahrenen Auditoren der SES werden nun im Tiefbauamtsbereich eingesetzt.

Der Projektplan sah vor, dass die Audits im Tiefbauamt im Herbst 2012 und somit erst nach Abschluss des Einführungsprojekts beginnen sollten. In Abstimmung mit der Projektgruppe wurde festgelegt, erste Interne Audits als sogenannten Testlauf bereits im April 2012 zu starten. Bis zum Sommer 2012 sollen folgende 11 Prozesse auditiert werden:

- 66-1_LP_Digitale Rechnungsbearbeitung TBA
- 66-1_LP_Bürgertelefon
- 66-3_LP_01 Planung Straßenbau
- 66-3_LP_03 Stellungnahme Baugesuche
- 66-3_LP_11 Betrieb und Unterhaltung Verkehrstechnik
- 66-4_LP_05 Fahrtreppen und Aufzüge - Planung
- 66-4_UP_07 Projektvorbereitung
- 66-AL_UP_01 Erstellung von GR-Vorlagen
- 66-BA_UP_09 Bestandsaufnahme
- 66-BA_LP_08 Bereitschaftsdienste
- 66-BA_UP24_Vorbereitung Bürgerversammlung

Diese Prozesse werden von zwei internen Auditoren im Rahmen eines Gesprächs mit dem Prozessverantwortlichen und Prozessanwendern auditiert. Die Auditoren überprüfen den Prozess auf die Einhaltung der Standards, auf Vollständigkeit und Brauchbarkeit. Der Auditrhythmus wird von den Führungskräften des Tiefbauamtes festgelegt. Jeder Prozess muss mindestens alle 3 Jahre auditiert werden.

6.2 Weitere Maßnahmen

Im weiteren Verlauf des QM's werden nicht nur Interne Audits, sondern auch weitere Maßnahmen zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess beitragen. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist mehr als nur die Durchführung von Audits bezogen auf Prozesse. Der KVP bedeutet, dass das Amt insgesamt sensibilisiert ist für die Qualität der Arbeitsprozesse.

Dazu besteht die Möglichkeit, je nach Bedarf folgende Maßnahmen einzusetzen:

Prozessgruppentreffen

In den Prozessgruppen sollen Verbesserungen gemeinsam erarbeitet und besprochen werden. Die Prozessgruppe wird sich mindestens nach jedem Audit treffen. Die Zusammenkunft der Prozessgruppe, d.h. der wichtigsten Prozessbeteiligten mit der größten Fachkompetenz für die Aufgabe, ist mindestens ebenso wichtig wie die Audits.

Erfahrungsaustausch mit Externen

Es wird angestrebt, für einzelne Prozesse einen Erfahrungsaustausch mit anderen Tiefbauämtern durchzuführen. Das Tiefbauamt steht im Austausch mit anderen Tiefbauämtern des süd- und westdeutschen Raumes und wird dort nach Partnern für einen Erfahrungsaustausch anfragen. Der Vergleich der Prozesse in anderen Städten kann wichtige Erkenntnisse für den eigenen Prozess ergeben.

Kennzahlen

Für einzelne Prozesse kann es sinnvoll sein, Kennzahlen zu entwickeln und diese Jahr für Jahr zu vergleichen. Damit kann der Prozesserfolg verglichen werden. Eine Prozesssteuerung über die Kennzahlen ist damit gegeben.

Ebenso muss sichergestellt sein, dass einzelne Beteiligte oder Kunden eines Prozesses Kritik üben können und dass diese Kritik gehört wird. Dies kann durch förmliche Verbesserungsvorschläge geschehen, es sollte aber auch über die QMK und den QMB möglich sein.

Ein weiteres Instrument sind Kundenbefragungen, die allerdings je nach Kundenkreis einen erheblichen Aufwand verursachen können.

7 Nutzen des QM im TBA – praktische Beispiele

7.1 Erste praktische Erfahrungen

Mit der Einführung des Qualitätsmanagement und dem Aufbau eines amtsweiten Prozessmanagement sind erste positive Effekte schon während der Einführungsphase zu erkennen.

Wissenstransfer

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und anstehender Personalwechsel haben die Prozessbeschreibungen einen hohen Nutzen bei der Einarbeitung in neue Arbeitsabläufe. Bereits bei den Prozessaufnahmen kommen jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den älteren und erfahreneren zusammen. Sie tauschen sich aus und finden zu einem gemeinsamen Verständnis der Arbeitsabläufe. Neue Mitarbeiter/-innen des Tiefbauamtes, die in den letzten Monaten eingestellt wurden, sehen einen hohen Nutzen speziell in den Prozessbeschreibungen, da sie teilweise eine schnellere Einarbeitung ermöglichen. Aber nicht nur für neue Mitarbeiter/-innen ist die Dokumentation hilfreich. Arbeitsabläufe, die seltener vorkommen, können so nachgeschlagen und in gleichbleibender Qualität durchgeführt werden, arbeitsintensive Recherchen entfallen.

Schnittstellen

Ein besonderer Nutzen entsteht bei den Prozessen, die viele Schnittstellen nach außen besitzen (abteilungs- / amtsübergreifend), die ein hohes Potential an Vereinheitlichung aufweisen und bei denjenigen, deren Prozessbeschreibung in anderen Zusammenhängen, z.B. auch als Teilprozesse anderer Prozesse verwendet werden können (Ersparnis von Doppelarbeit). So wurden nicht nur amtsintern Abläufe und Zuständigkeiten geregelt, sondern auch mit anderen Bereichen wie dem Amt für öffentliche Ordnung oder der Stuttgarter Straßenbahnen AG.

Checklisten und Arbeitshilfen

Im Zusammenhang der Prozesserhebungen und -einführungen wurde nicht nur der Arbeitsablauf dokumentiert. Es wurden auch zahlreiche Checklisten und Arbeitshilfen erarbeitet. Diese stehen nun allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung.

Vernetzung

Die Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sachgebiets-, abteilungs- und teilweise ämterübergreifend hat spürbar zugenommen. In der Prozessgruppe waren meist alle am Prozess beteiligten Abteilungen durch einen Mitarbeiter vertreten, was zu neuen Kontakten geführt hat. Dazu beigetragen haben auch die fachspezifischen Schulungen für Prozessverantwortliche oder für Interne Auditoren/-innen. Kolleginnen und Kollegen, die sich vorher nicht gekannt haben, erarbeiten nun gemeinsam in Schulungen die Inhalte des Qualitätsmanagement und überlegen wie man das QM weiterentwickeln kann.

Für das Tiefbauamt ist die Vernetzung seiner Mitarbeiter/-innen mit dem gleichzeitigen Focus auf die Verbesserung der eigenen Arbeit in keinem anderen Projekt so intensiv ausgefallen.

Prozessdenken vor Abteilungsdenken:

Kollegen, die gemeinsam einen Prozess in der sogenannten Prozessgruppe erarbeitet haben, haben nun ein gemeinsames Verständnis für die eigene Arbeit, aber auch für die Arbeit des anderen. Dem Ziel „Prozessdenken vor Abteilungsdenken“ ist man damit einen Schritt näher gekommen.

Sicherlich haben sich noch weitere positive Effekte mit der Einführung des Qualitätsmanagement im Tiefbauamt eingestellt, diese können hier nicht alle benannt werden. Die nachfolgenden Prozesse sollen einige der oben genannten Effekte beispielhaft illustrieren:

7.2 Praktische Beispiele

▪ Bürgertelefon (66-1_LP_02)

Zur Prozessaufnahme haben sich alle Mitarbeiterinnen der Vorzimmer getroffen und zum Teil zum ersten Mal persönlich kennengelernt. Dabei fand auch ein gemeinsamer Austausch der Erfahrungen statt, gegenseitige Hilfestellungen wurden gegeben und es wurde versucht, die aufgetretenen Probleme gemeinsam zu lösen. Eine Anpassung der bestehenden Lotus Notes Datenbank wurde auf Initiative der Gruppe vorgenommen. Durch die Prozessaufnahme wurde auch ein besseres Verständnis für die Aufgaben der Einzelnen erzielt.

▪ Rechnungsbearbeitung TBA (66-1_UP_01)

Mit der Einführung der digitalen Rechnungsbearbeitung wurde gleichzeitig der Prozess mit drei Unterprozessen aufgenommen. Während der Prozessaufnahme waren Vertreter der jeweiligen Teams mit einbezogen und die Zuständigkeiten und viele Schnittstellen wurden klar geregelt. Die Rechnungsläufe wurden optimiert, so dass schnellere Durchlaufzeiten erreicht werden konnten.

▪ Entschlüsse (66-3_UP_02)

Der Prozess regelt die Bearbeitung von Bau-, Honorar- und Vergabeentschlüssen im Tiefbauamt bis zur Zuständigkeit des Technischen Referats. Dieser Prozess dient insbesondere den Planungsabteilungen (66-3, 66-4) und dem Rechnungswesen als Arbeitshilfe.

Der Entschließungsprozess ist bisher in den Abteilungen des Tiefbauamtes unterschiedlich abgelaufen. Dies wird aus organisatorischen Gründen und der in einigen Bereichen notwendigen Abstimmung mit der SSB AG auch so bleiben. Bei der Prozessaufnahme konnte man sich trotzdem auf einen Prozessablauf einigen, der das unterschiedliche Vorgehen berücksichtigt. Die Schnittstellen zwischen 66-1 und 66-3 wurden optimiert und 66-4 wurde eingebunden.

▪ **Planung von Z-Überwegen (66-3_LP_14)**

Die SSB AG baut zur Verbesserung der Sicherheit von Gleisüberwegen kontinuierlich Überwege um, die noch nicht dem geforderten Standard entsprechen. Im Bereich der Signalsteuerung und der angrenzenden Verkehrsflächen ist das Tiefbauamt von solchen Maßnahmen betroffen. Da beim Eingriff in die Lichtsignalanlagen (LSA) entsprechende Zeiten für den Planungsvorlauf zu beachten sind, ist eine frühzeitige Abstimmung und Koordination der Beteiligten erforderlich. Weiterhin sind entsprechende Maßnahmen mit den geplanten LSA-Erneuerungen des TBA abzustimmen. Im Rahmen der Prozessaufnahme konnten sich das Tiefbauamt und die SSB AG auf ein gemeinsames Vorgehen einigen (5-Jahresplan). Die Verantwortlichkeiten wurden eindeutig geregelt.

▪ **Erhebung für Erschließungsbeitragssatzung (66-3_UP_06)**

Der Prozess hat zur Aufgabe, die Baupreisentwicklung von Erschließungsmaßnahmen im Bereich der Landeshauptstadt Stuttgart zu ermitteln und rechtssicher zu dokumentieren. Mit Hilfe der erhobenen Werte (€/m²) kann beurteilt werden, ob die geltende Erschließungsbeitragssatzung der LHS an neue Preisentwicklungen angepasst werden muss.

Dieser Prozess wurde bislang in Zeitabständen von bis zu 3 Jahren durchlaufen und bedeutete dann meist einen erheblichen Arbeitsaufwand für die zuständigen Mitarbeiter/-innen. Es gab kein festgeschriebenes Vorgehen und viele Personalwechsel. Im Zuge der Prozessaufnahme hat das Tiefbauamt gemeinsam mit dem Stadtmessungsamt ein abgestimmtes Vorgehen erarbeitet. Dabei wurden auch Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Kostenermittlung, welche die Anlagenbuchhaltung mittlerweile bietet, berücksichtigt. So kann künftig Verfahrenssicherheit auch bei Personalwechsel gewährleistet werden.

▪ **Tiefbauamtsinformationssystem-TIBIS (66-4_UP_03)**

Der Prozess regelt die Erfassung von Themenvorschlägen im Tiefbauamtsinformationssystem. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Tiefbauamts erhalten dadurch Klarheit darüber, wie mit den inhaltlichen Vorschlägen für TIBIS umgegangen wird, was die Akzeptanz des Systems fördert. Es gibt ein verbindliches Vorgehen, auf das sich alle berufen können.

Zusätzlich zum Hauptprozess wurden Unterprozesse für das Einpflegen verschiedener Themen angelegt, die an Beteiligte als Anleitung weitergegeben werden können. Die Dokumentation im Rahmen des QM routinisiert das Verfahren, vermindert den Kommunikationsbedarf und spart damit Personalressourcen.

▪ **Ingenieurbauwerke TP: Planung (66-4_LP_02)**

Der Prozess stellt einen Leistungsprozess dar und dient der Erstellung von detaillierten und umfassenden Planungsunterlagen für Ingenieurbauwerke. Anhand des Modells wird die Vielfältigkeit der verschiedenen Aufgaben aufgezeigt, ebenso die Vielzahl der Beteiligten (auch Externer), deren Zahl von der Größe / Umfang des Projekts abhängig sein kann.

Der Prozess hilft beim Delegieren von Aufgaben. Er zeigt klare Zuständigkeiten auf, hilft beim strukturierten Arbeiten, insbesondere bei der Koordination von vielen Einzelschritten.

Der Leistungsprozess kann als „Leitfaden“ verstanden werden (wichtig auch für neue Mitarbeiter oder Externe); Checklisten werden eingesetzt, um Unterlagen, Termine, Gespräche etc. optimal vorzubereiten bzw. entsprechende Protokolle anzufertigen. Mit dem Modell wird schnell ersichtlich, welche Schnittstellen – zu anderen Prozessen – zu beachten sind.

Die Erstellung des Prozesses war dementsprechend mit einem großen Aufwand verbunden. Bei der Erarbeitung anderer, weiterer Prozesse wurde immer wieder die Bedeutung der Schnittstellen erkannt. Somit fand und findet zukünftig die Optimierung nicht nur in dem Prozess 66-4_LP_02 statt, sondern auch in anderen Prozessen der Abteilung 66-4 und darüber hinaus.

▪ **Beschwerdemanagement (66-BA_FP_02)**

Die Prozessgruppe bestand überwiegend aus Mitarbeiterinnen, die in den Vorzimmern eingesetzt sind. An dieser Stelle kommen die Gelben Karten und schriftlichen Bürgeranfragen in die Abteilungen. Nur einzelne Abteilungen führen eine interne Terminüberwachungsliste, da eine Terminüberwachung bereits anhand der Referatsliste durch das Vorzimmer der Amtsleitung erfolgt.

Die Bearbeitung der Gelben Karten und schriftlichen Bürgeranfragen ist in den einzelnen Abteilungen unterschiedlich organisiert. Die Gelben Karten werden in den Abteilungen überwiegend über die Sachgebietsleiter an den jeweils zuständigen Sachbearbeiter gegeben. Meist beantwortet dieser die Anfrage direkt. In einer Abteilung wird die Beantwortung von einer zentralen Stelle vorgenommen. Der zuständige Bereich liefert Informationen, anhand derer die zentrale Stelle eine Antwort an den

Bürger erstellt. Ziel ist es hier, eine einheitliche Qualität der Schreiben/Antworten zu erhalten und eine fristgerechte Beantwortung sicher zu stellen.

Im Zuge der Prozessaufnahme erfolgte ein Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Abteilungen mit reger Diskussion. Als Ergebnis konnten vereinzelte Verbesserungsvorschläge in den Maßnahmenplan aufgenommen werden. Auch wurde das Vorgehen „Scannen von Anfragen und Weitergabe per Mail, um Postlaufzeiten zu sparen“ sofort durch eine andere Abteilung übernommen.

▪ **Sondernutzung öffentlicher Verkehrsflächen (66-BA_LP_11)**

Hierbei handelt es sich um einen komplexen Prozess mit fünf Unterprozessen, die verschiedene Arten der Sondernutzung abbilden: Aufgrabungen Dritter, Flächeninanspruchnahmen von planfestgestellten S21-Flächen, Straßenplatzbenutzungen für Baustelleneinrichtungen, Straßenplatzbenutzungen für Veranstaltungen und Baugrubenumschließungen.

Durch die Dokumentation der Prozesse wird deutlich, dass das Verfahren elektronisch abgebildet werden sollte. Somit ist die Arbeit im Rahmen des QM unmittelbar für eine Verbesserung der Abläufe nutzbar.

In diesem Fall ist es nur bedingt möglich, eine langfristig gültige Beschreibung der Prozesse zu erstellen, da sich viele der hier beschriebenen Unterprozesse entweder im Umbruch oder im Aufbau befinden. Hier wird deutlich, dass QM zur Erhöhung der Qualität beitragen kann.

▪ **Ausschreibung und Vergabe / Bauausführung Kanal**

Ein Beispiel für den unmittelbaren Nutzen des QM kommt vom Eigenbetrieb SES. Dort konnten die Prozessbeschreibungen für die Ausschreibungs- und Bauausführungsprozesse verwendet werden, als vom Rechnungsprüfungsamt die Frage nach einer ausreichenden Korruptionsprävention gestellt wurde. Die Modelle und Beschreibungen wurden einem auf Risikomanagement und Revision spezialisierten Beratungsunternehmen (Fa. AuditFactory, Bietigheim) übergeben, das auf dieser Grundlage eine Begutachtung vornehmen konnte. Der Überprüfungsvorgang hätte ohne das Vorliegen der Abläufe wesentlich länger gedauert.

▪ **Bereitschaftsdienste (66-BA_LP_08)**

Da die Bereitschaftsdienste von verschiedenen Mitarbeitern in einem "Pool" wahrgenommen werden, ist die verbindliche Regelung des Ablaufs besonders wichtig. Darüber hinaus konnte im Rahmen eines jährlich stattfindenden Erfahrungsaustausches das Prozessmodell verwendet werden. Den Teilnehmern der Routinebesprechung

„Bereitschaftsdienst Kleinschäden“ wurde der diesbezügliche Prozessablauf vorgestellt und weiterhin als Diskussionsgrundlage zur Problemlösung für den Einzelfall herangezogen.

- **Vorbereitung Bürgerversammlung (66-BA_UP24)**

Beiträge zu Bürgerversammlungen werden von jeder Bauabteilung durchschnittlich dreimal jährlich vorbereitet. Bei der Erstellung eines Berichtsordners zur Bürgerversammlung (Beispiel eines standardisierten Vorgehens) konnte der Prozessablauf „Vorbereitung Bürgerversammlung“ in Verbindung mit den Mitgeltenden Unterlagen bereits als "Checkliste" herangezogen werden. Diese Verwendung ist sowohl im Vertretungsfall als auch bedingt durch das vergleichsweise geringe Wiederkehrintervall sehr hilfreich.

- **1st. Level Support 66-luK (66-luK_UP_01 Hotline)**

Vor der Visualisierung erfolgte die Diskussion und die anschließende Analyse des Prozesses mit den beteiligten Mitarbeitern. Hier konnte ein Potential zur weiteren Qualitätssicherung identifiziert werden. Dies betrifft die Sichtung des Postfachs 66-hotline@stuttgart.de und die Beschleunigung der weiteren Fallbearbeitung bei Nichtverfügbarkeit der jeweils thematisch betroffenen Mitarbeiter.

8 Organisatorische Erfahrungen im TBA und Fazit

8.1 Organisatorische Erfahrungen

Das Tiefbauamt hat sich beim Vorgehen zur Einführung seines Qualitätsmanagementsystems an den Erfahrungen der SES orientiert. Die Rahmenbedingungen waren daher vorab bekannt und in einigen Abteilungen des Tiefbauamtes bereits integriert (zwei Abteilungen sind mit eigenen Prozessen im QM der SES integriert). Dies war für den Projektverlauf sehr hilfreich. Die zeitliche Festlegung für den Einführungsprozess von Anfang 2011 bis Juni 2012 war eine wichtige Vorgabe, deren Einhaltung für alle, Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu einem gemeinsamen Ziel wurde.

Trotz des vorgegebenen Rahmens und der Erfahrungen der SES mussten zahlreiche organisatorische und strukturelle Entscheidungen wie die Dateiablage oder das Rollenmodell getroffen werden. Dies geschah im Laufe des Projekts.

Im Rückblick war es richtig, mit einem groben Rahmen und einer zeitliche Vorgabe in das Projekt zu starten und je nach Bedarf in den entsprechenden Projektgruppen die Rollen und die Struktur zu erarbeiten und festzulegen. Hätte man im Vorfeld versucht, eine perfekte Organisationsstruktur zu schaffen und dann erst zu beginnen, hätte der Einführungsprozess deutlich länger gedauert. Denn zu Beginn eines solchen Projekts besteht die Gefahr, die Ansprüche zu hoch zu setzen, eine "perfekte" Organisationsstruktur anzustreben und damit das QM organisatorisch zu "überregeln". Das trifft auch auf die Verständigung über die einzelnen Prozesse zu. Deshalb war die anfangs von der Amtsleitung formulierte Maßgabe, keinen übertriebenen Perfektionismus anzustreben und das Pareto-Prinzip (80 : 20 Regel) zu beachten, sehr wichtig.

Ebenso ist es sinnvoll, bei der Beschreibung der Prozesse Freiheiten zu lassen. Für manche Prozessgruppen mag eine ausführliche Beschreibung sinnvoll und notwendig sein, andere wollen sich auf das Nötigste beschränken. Die Erfüllung formaler Anforderungen muss immer dem fachlichen Ziel dienen, die Qualität der Arbeitsergebnisse zu verbessern.

Personalkapazitäten für die zusätzlichen Aufgaben mussten während des Projekts, also in der Einführungsphase, durch Verschiebung von Prioritäten geschaffen werden. Dauerhaft muss das QM aber im Rahmen der täglichen Arbeit stattfinden, was für die Sachbearbeitungs- wie die Führungsebene gilt. Allenfalls die Koordinationsaufgaben dürfen zusätzlich dauerhaft ausgewiesen werden und müssen dann explizit einzelnen Personen zugewiesen werden.



In vielen Fällen hätte die Qualitätsfrage bereits bei Erstellung der Prozessmodelle deutlicher im Vordergrund stehen müssen. Die Vorgabe, sich bei der Erstaufnahme der Prozesse auf die reine Beschreibung zu beschränken und die Verbesserungen erst im Audit-Prozess anzustreben, war zwar einerseits sinnvoll, um den aktuellen Status mit einem vertretbaren Zeitaufwand zu ermitteln. Andererseits ist die Prozessgruppe aber der Kreis der Beteiligten, der den Prozess am besten kennt und deshalb auch die besten Ideen zur Verbesserung entwickeln kann. Da die Zusammenkunft einer solchen Gruppe im laufenden Tagesgeschäft nicht einfach zu organisieren ist, muss sich die Zusammenkunft auch in dieser Hinsicht lohnen! Bei der Erstaufnahme der Prozesse wurde zu wenig Wert darauf gelegt, Probleme, Verbesserungsvorschläge, Ideen konkret zu erfragen und zu dokumentieren. Die Qualitätsfrage hätte häufiger gestellt werden können.

Die Prozessabnahme erfolgte bisher über den zentralen Qualitätsmanagementbeauftragten und den verantwortlichen Abteilungsleiter ausschließlich in Papierform. Für die Erstabnahme war dies sicher sinnvoll. Bei der Nachbesserung von Prozessen erscheint dieses Verfahren aber zu langwierig. Kleine Änderungen müssen schnell und unkompliziert eingearbeitet werden, ohne eine aufwändige Genehmigungsprozedur in Gang zu setzen. Nur so werden alle Beteiligten ermutigt, Verbesserungsvorschläge zu machen. Ein solches Verfahren muss noch festgeschrieben werden. Der erste Schritt ist damit getan, dass die elektronisch gespeicherte Version eines Prozessdokuments immer als die aktuelle gelten soll.

8.2 Fazit

Nach anderthalb Jahren ist das Qualitätsmanagement erfolgreich im gesamten Tiefbauamt eingeführt. Die Prozesse mit Priorität 1 und 2 sind in allen Abteilungen nahezu vollständig erfasst. In den Abteilungen 3 und 4 wurden sogar die Prozesse mit Priorität 3 mit einbezogen. Mit der Erfassung der Prozesse und der Abnahme durch die Verantwortlichen ist das Einführungsprojekt abgeschlossen.

Das Rollenmodell wird gelebt. Die Prozessverantwortlichen nehmen ihre Aufgabe aktiv wahr, sie und die Prozessmodellierer arbeiten mit dem Programm ADONIS und können auf Änderungsvorschläge flexibel reagieren.

Alle Prozessmodelle und die wichtigen Dokumente sind den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des TBA über das H:-Laufwerk zugänglich. Das Laufwerk ist einheitlich strukturiert und die Dokumente sind nach klaren Regeln abgelegt.

Die Grundsätze und Regeln für das QM sind in einem extra Ordner auf dem H:-Laufwerk abgelegt und erfüllen damit die Funktion eines elektronischen "Handbuchs".



Mittelfristig sollte geprüft werden, welche Vorgänge im Rahmen des QM sich technisch erleichtern und beschleunigen lassen.

Hierzu gehört auch, dass alle Prozessmodelle durch den HTML-Export allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich sind und ein freies Navigieren in allen Prozessdokumenten möglich ist. Langfristig denkbar wäre auch die Integration eines Dokumentenmanagementsystems, das die bisherige Ablage auf dem H:-Laufwerk ersetzen könnte.

Das Programm ADONIS kann in Kürze vom Tiefbauamt teilweise selbst administriert werden. Die seit Februar 2012 vorliegende Version 5 bietet diese Möglichkeit. Die Installation könnte im Juni 2012 erfolgen und es ist eine Schulung der Mitarbeiter/-innen von 66luK erforderlich.

Obwohl das förmliche Projektende Mitte Juni 2012 noch nicht erreicht ist, erfolgt nun bereits ein fließender Übergang in die Betriebsphase des QM, in den Audit-Plan und damit in den PDCA-Kreis.

Das Auditierungssystem und der Auditierungsrhythmus müssen sich noch bewähren. Einerseits muss das Thema Qualität in den Köpfen lebendig bleiben, andererseits dürfen dauerhaft nicht zu viele QM-Termine neben dem normalen Tagesgeschäft entstehen, da dies die Akzeptanz gefährden könnte.

Mit dem Beschreiben der Prozesse ist das Tiefbauamt in das Qualitätsmanagement gestartet. Im weiteren Verlauf wird sich dieser prozessorientierte Ansatz mit anderen schon bestehenden Werkzeugen wie der Balanced Scorecard oder der Personalentwicklung verbinden müssen, um damit die Grundsätze des Qualitätsmanagements umfassend zu berücksichtigen.

Qualitätsmanagement ist dann perfekt umgesetzt, wenn es als isolierte Aufgabe von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gar nicht mehr wahrgenommen wird, weil es völlig in die tägliche Arbeit integriert ist. Das Tiefbauamt ist auf dem richtigen Weg dorthin.

9 Qualitäts- und Prozessmanagement im Tiefbauamt – ein Modell für andere Ämter der Stadtverwaltung?

Das Tiefbauamt hat gezeigt, wie ein Amt abteilungsübergreifend Prozesse organisieren und unter Einbeziehung amtsexterner Partner dokumentieren, analysieren und verbessern kann. Allerdings bedeutet die Einführungsphase vor allem für ein großes Amt eine erhebliche organisatorische Umstellung, für die man sich die notwendige Zeit geben muss. Deshalb sollte diese Einführungsphase auch in anderen Ämtern unbedingt als Projekt durchgeführt werden. "Projekt" bedeutet, dass Anfang und Ende klar definiert sind, dass es eindeutige Zielvorgaben gibt und dass Personalressourcen zur Verfügung stehen müssen. Durch die Projektstruktur kann sich ein Amt darüber klar werden, was es mit dem Qualitätsmanagement erreichen will und in welcher Form und Struktur es betrieben werden soll.

Folgende weitere Gesichtspunkte sollten beachtet und im Vorfeld der Entscheidung geprüft werden:

Sinn und Nutzwert des QM im Auge behalten

Hauptziel des Qualitätsmanagements bleibt die Kundenorientierung. Wer QM einsetzen will, sollte sich deshalb zuerst fragen: Was bringt QM und GPM in meinem Verantwortungsbereich für die Kunden und Bürger? Kunde kann dabei auch eine verwaltungsinterne Organisationseinheit sein. Nur wenn diese Ausrichtung dauerhaft vorhanden ist, wird das QM nachhaltig betrieben werden. Deshalb ist es besonders wichtig, die QM Richtlinien (ISO 9001 oder andere) so frei und so selbstständig zu interpretieren und für sich zu adaptieren, dass der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen für den Kunden steht.

Das prozessorientierte Qualitätsmanagement bringt dort den größten Nutzen, wo viele Schnittstellen zwischen Abteilungen und nach außen bestehen, d.h. wo bei der Aufgabenwahrnehmung ein erhöhter Kommunikationsbedarf besteht. Es ist also sinnvoll, dort mit QM zu beginnen. Das Tiefbauamt ist einen richtigen und zur Amts- und Führungskultur passenden Weg gegangen. Dieser Weg kann anderen Ämtern als Grundlage dienen und enthält eine Vielzahl an Lösungsansätzen bezüglich des kommunalen QMs. Die richtige Anpassung an die eigene Amtskultur ist dabei entscheidend.

QM vereinfachen und beschränken

Aufgrund der Erfahrungen anderer Städte⁸ und der Erfahrungen im Tiefbauamt muss ein QM nicht extern zertifiziert werden. Diese Einschätzung deckt sich mit der der KGSt.⁹

Skepsis gegenüber dem QM entsteht meist dort, wo das QM als zu aufwändig erscheint, wo der Zusatzaufwand, die Erfüllung formaler Anforderungen und die Dokumentationspflichten als zu belastend empfunden werden. Es entsteht dann der Eindruck bei den Mitarbeitern, dass durch die Bemühungen des QM ein zweites "System" neben dem der normalen Arbeit bedient wird.

Deshalb könnte es sinnvoll sein, den Aufwand für QM und GPM zu verringern, ohne den Nutzen zu gefährden. Beispielsweise könnte man nicht alle Prozesse eines Amtes erfassen, sondern nur den Teil, wo man den größten Nutzen erwartet.¹⁰ Man könnte die Prozesse unterschiedlich ausführlich beschreiben und auf einzelne Prozessdokumente verzichten. Man könnte die Audits (Überprüfung durch fachfremde Kollegen) seltener durchführen oder ganz auf sie verzichten. Dann läge die Aktualität der Prozesse aber allein in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen und der Vorgesetzten!

Es ist nicht immer erforderlich, Prozesse abzubilden. Man kann auch durch Checklisten und einzelne Festlegungen Qualität sichern. Von Management kann allerdings erst dann gesprochen werden, wenn die Einhaltung und der Erfolg der Maßnahmen regelmäßig überprüft werden.

Letztlich ist nicht entscheidend, wie viele Maßnahmen man durchführt und wie viele Prozesse man beschreibt. Sondern dass man das, was man tut, konsequent und nachhaltig betreibt. "Nachhaltig" bedeutet, die Prozesse kontinuierlich zu verbessern.

QM als Amtsaufgabe und Führungsaufgabe vor Ort wahrnehmen

QM funktioniert nur von innen. Man kann nicht von außen, also bspw. durch einen externen Berater "qualitätsgemanagt" werden. Die Frage nach der Qualität stellt sich im Rahmen der Fachverantwortung und muss letztlich von den Führungskräften einer Organisationseinheit selbst beantwortet werden.

⁸ Stadt Offenbach, Vortrag Claudia Spiegel auf dem KGSt-Forum am 14.09.2011: Qualitätsmanagement – ein Kraftakt, der sich lohnt

⁹ vgl. Qualitätsmanagement. Eine Orientierung für die kommunale Praxis, KGSt-Bericht Nr. 2/2009, S. 15

¹⁰ Diese Empfehlung widerspricht der der KGSt, die einen "ganzheitlichen Managementansatz" vertritt. "Total quality management geht davon aus, dass es in Organisationen nicht einen dominanten Hebel zur konsequenten Qualitätsorientierung gibt, sondern dass sich die Organisation als Ganze auf Qualität ausrichten muss.", ebd S. 14

Ein Qualitätsmanagementsystem ist ein mögliches Führungswerkzeug zur Steuerung einer Organisation bzw. eines Amtes. Die wichtigste Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung eines QM ist deshalb, dass die Führung des Amtes hinter dem QM steht. Nicht nur der QM-Einführungsprozess muss aktiv gesteuert werden. Die Prozessmodelle und –beschreibungen müssen in der laufenden Arbeit bei Fragen herangezogen werden und damit in die Tagesarbeit integriert werden. QM ist dann keine zusätzliche Arbeit, sondern Teil der normalen laufenden Arbeit. Der KVP muss maßgebend und dauerhaft von den Führungskräften angestoßen werden.

Ob man also QM für eine primär hoheitlich tätige Verwaltung einführen soll, sollte nicht für die Gesamtverwaltung, sondern durch die jeweilige Fachverwaltung vor Ort entschieden werden. Auch die Information und Motivation der Mitarbeiter kann nicht von außen geschehen, sondern muss vom Amt selber erfolgen, das seinen eigenen Weg mit Überzeugungskraft vertreten kann. Das Wissen um die Qualität und die Prozesskompetenz liegen immer bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort. Sie müssen darüber informiert werden, warum das QM eingeführt wird und welchen Nutzen alle Beteiligten davon haben. Sie müssen entsprechend motiviert und auch zeitlich insbesondere für die Erstaufnahme der Prozesse freigestellt werden.

Unterstützung von außen suchen

Eine externe Unternehmensberatung, die auch fachliche Kompetenz für das Aufgabengebiet besitzt, hat sich im Tiefbauamt bewährt. Das Haupt- und Personalamt berät die Fachämter bei der Entscheidungsfindung zum QM generell und gegebenenfalls bei der Auswahl eines geeigneten externen Partners. Darüber hinaus kann das Haupt- und Personalamt die Ämter unterstützen

- bei der Projektorganisation
- beim Softwareeinsatz
- bei der Prozessaufnahme und Prozessmodellierung
- durch Moderationen von Prozessgruppen
- durch Schulungen in Methodik und der Handhabung der GPM-Software ADONIS.

Der Umfang der leistbaren Unterstützung ist allerdings abhängig von der jeweiligen Projektstruktur und von den verfügbaren Personalkapazitäten im Projektteam der Abteilung Organisation und Personalentwicklung des Haupt- und Personalamts.



Literatur

Becker, Jörg; Algermissen, Lars; Falk, Thorsten: Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, Heidelberg 2007

Glinger, Peter; Friedl, Eric: Qualitätsmanagement in der kommunalen Rechnungsprüfung – am Beispiel des Rechnungsprüfungsamtes der Landeshauptstadt Stuttgart, in: Der Gemeindehaushalt Nr. 4/2010

Prozessmanagement für Praktiker, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Frankfurt 2005

Qualitätsmanagement. Eine Orientierung für die kommunale Praxis, , KGSt-Bericht Nr. 2/2009

Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 1): In sechs Schritten zum optimierten Prozess, KGSt-Bericht Nr. 3/2011

Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 2): Kommunen auf dem Weg zum Prozessmanagement, KGSt-Bericht Nr. 4/2011

Abkürzungen und Fachbegriffe

Begriff / Abkürzung	Erläuterung
ADONIS	Programm der Fa. BOC, 2007 in die "Leitlinien und Standards" der LHS aufgenommen; Modellierungswerkzeug, mit dem (Geschäfts)Prozesse dargestellt, optimiert und verwaltet werden können
Auditor	überprüft die Einhaltung der im QM vereinbarten Maßnahmen und Standards. Während der externe Auditor von einer zur Zertifizierung berechtigten Firma kommen muss, sind die internen Auditoren fachfremde Kollegen aus dem eigenen Amt.
BPMS	Business Process Modelling Systems, Prozess-Modellierungsmethode, die in ADONIS eingesetzt wird
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e.V., bildet interne Auditoren für die Revision im kaufmännischen Bereich aus
Führungsprozesse	haben im Unterschied zur Arbeitsebene (Leistungsprozesse) eine eher steuernde, lenkende Funktion unter Beteiligung der Führungsebene
GPM	Geschäftsprozessmanagement (auch nur "Prozessmanagement"). Teil des QM
IDG	Institut für Qualitätskennzeichnung von sozialen Dienstleistungen, zertifiziert soziale Einrichtungen mit einem Gütesiegel
ISO 9001	Norm, in der die Mindestanforderungen eines QM-Systems festgelegt sind (acht Grundsätze)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Grundprinzip des QM und vergleichbar mit dem japanischen Kaizen
Leistungsprozesse	bilden die nach außen sichtbaren Leistungen einer Organisationseinheit ab
QM	Qualitätsmanagement, beinhaltet neben dem GPM die regelmäßige Auditierung der Prozesse, ggf. auch eine Zertifizierung
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragte/r
QMK	Qualitätsmanagementkoordinator/-in
QMV	Qualitätsmanagementverantwortliche/r
Pareto-Prinzip	auch 80 : 20 _Regel. Sie besagt, dass 80 % der Ergebnisse in 20 % der Gesamtarbeitszeit erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse benötigen 80 % der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit.
PDCA-Kreis	Plan – Do – Check – Act, auch "Demingkreis" oder "Management-Circle", ist Grundlage erfolgreichen Managements und beschreibt den KVP-Prozess
Unterstützungsprozesse	werden in der Regel nicht nach außen sichtbar, sind aber notwendig zur Erbringung der nach außen sichtbaren Leistungen und deshalb nicht weniger wichtig
Zertifizierung	Konformitätsüberprüfung nach einem Managementsystem, z.B. ISO 9001. Die Ausstellung des QM-Zertifikats muss regelmäßig erneuert werden und von einem zur Zertifizierung berechtigten Firma vorgenommen werden.

PROJEKTAUFTRAG

Detailplanung

Projektname:

Einführung eines amtsweiten Geschäftsprozessmanagements im Tiefbauamt -GPM 66-

Projektnummer:

Projektnummer wird zentral vergeben

Auftraggeber/-in:

Herr Schanz (66-AL)

Projektauftragsdatum/-basis:Schreiben 66-AL vom 17.09.2010 sowie
Gespräch mit Herrn Schanz (66-AL) am 13.08.2010**Projektleiter/-in:**Herr David Hueber (66-A)
Herr Falk Frauhammer (10-3.104)**Projektbeginn:**

Oktober 2010

Projektende:

März 2012

Projektbeschreibung:

Bereits seit 2003 ist beim Eigenbetrieb Stadtentwässerung (SES) ein Qualitätsmanagement (QM) implementiert und zertifiziert. Aufgrund der positiven Erfahrungen soll auf Wunsch der Amtsleitung und der Führungskräfte das QM auf das gesamte Tiefbauamt ausgeweitet werden. Bisher wurden hierzu Prozesse mit dem Programm MS-Visio abgebildet. Künftig soll die Dokumentation der Prozesse amtsweit einheitlich mit dem datenbankgestützten Modellierungswerkzeug ADONIS erfolgen. Mit dem Umstieg auf ADONIS wird ein zukunftsgerichteter nachhaltiger Ansatz gewählt, der die Prozesse amtsweit zugänglich macht und ein amtsweites dauerhaftes QM ermöglicht.

Bereits bei der Einführung orientiert sich die Projektstruktur an der Organisationsstruktur in welcher das GPM künftig betrieben werden soll. Daher ist die Projektgruppe zugleich ein Qualitätszirkel, welcher nach Projektende fortbesteht. Zentrale Grundlage für den Projektablauf ist die Prozesslandkarte des Tiefbauamts. In ihr werden die Prozesse benannt, priorisiert und Prozessverantwortliche festgelegt. Im Rahmen dessen liegt ein Schwerpunkt auf der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse. In einem ersten Schritt werden auf dieser Basis die IST-Geschäftsprozesse der Priorität 1 und 2 im Rahmen des Projekts dokumentiert. Die IST-Geschäftsprozesse der Priorität 3 werden in einem zweiten Schritt nach Abschluss des Projekts erarbeitet. Parallel zur Erstaufnahme der Prozesse werden die Verbesserungsvorschläge aufgenommen, welche in einem weiteren Schritt außerhalb des Projekts im Rahmen der jährlichen Fortschreibung in den SOLL-Prozessen berücksichtigt werden. Durch das Projekt werden Strukturen geschaffen, die es zukünftig ermöglichen, das GPM amtsweit zur Steuerungsunterstützung einzusetzen und eine nachhaltige kontinuierliche Verbesserung der Prozesse zu erzielen.

Der Einführungsprozess wird vom Haupt- und Personalamt begleitet. Da im Tiefbauamt ein innovativer ganzheitlicher Ansatz gewählt wird, der für die anderen Ämter und Eigenbetriebe der LHS Modellcharakter haben kann, sollen das Ergebnis und die Erfahrungen aus dem Projekt im Reform- und Strukturausschuss durch die gemeinsame Projektleitung beider Ämter vorgestellt werden.

Projektziel/Geplantes Ergebnis:**Zielsetzungen:**

1. Implementierung eines flächendeckenden Geschäftsprozessmanagements im Tiefbauamt
2. Grundsätze und Struktur des GPM sind in einem Online-MA-Handbuch festgehalten und zugänglich.

Geplante Einsparungen/Amortisierungszeitraum:

- **Bereitgestellte Finanz- und Sachmittel:**

Da ausreichend Adonis-Lizenzen im Concurrent-use-Modell zur Verfügung stehen, sind keine Investitionen erforderlich.

Die Mittel für die geplanten Investitionen und direkte Ausgaben sind wie folgt finanziert:

- **Meilensteine:**

Meilensteine			
Nr.	Bezeichnung	Termin	Bemerkung
1	Organisations- und Konzeptionsphase	August – Oktober 2010	Erstellung Projektauftrag, Installierung Projektstruktur / Vorarbeiten, Abstimmung Vorgehensweise
2	Projektstart	Oktober 2010	Kick-off durch 66-AL im Mitarbeitergespräch (MAG) mit den Abteilungsleitungen
3	Erarbeitung der Prozesslandkarten der Abteilungen	Oktober – Dezember 2010	Erstellung der Prozesslandkarten der Abteilungen, Priorisierung der Kernprozesse, Benennung der Prozessverantwortlichen und der ADONIS-Modellierer
4	Erstellung des Kommunikationskonzepts zur Einführung	Oktober – Dezember 2010	Roadshow geplant
5	Zusammenführung der Prozesslandkarten der Abteilungen zu einer Prozesslandkarte des Tiefbauamts	Januar 2011	Zusammenfassung der abteilungsübergreifenden Prozesse, Priorisierung, Benennung der Prozessverantwortlichen
6	PLG-Sitzung	Februar 2011	Abnahme detaillierte Zeitplanung und Vorgehen
7	Mitarbeiterinformation zur Einführung des prozessorientierten Qualitätsmanagements im Tiefbauamt auf Grundlage des Kommunikationskonzepts	Januar – April 2011	Vorstellung des QM-Verantwortlichen für das Amt, Durchführung von Roadshow über das Vorgehen und die Methodik mit jew. Abteilungsleitung
8	Moderierte Erstaufnahme der IST-Geschäftsprozesse aller Abteilungen des Tiefbauamts	Oktober 2010 – März 2012	Prozessaufnahme entsprechend der Prioritäten der Prozesslandkarten, Parallele Aufnahme von Optimierungspotentialen der IST-Prozesse
9	Konzeption und Implementierung einer nachhaltigen Pflegestruktur für das GPM	Februar – Oktober 2011	Schulung der Methodik und des Modellierungswerkzeugs ADONIS
10	PLG-Sitzung	März 2012	Abnahme des Abschlussberichts
11	Abschlusspräsentation im RSA	Mai 2012	Präsentation und Diskussion Ergebnisse Ist-Aufnahme
Falls erforderlich, werden weitere PLG-Sitzungen einberufen.			

- **Projektstruktur**

Projektleitungsgruppe:		
Name:	Geschäftszeichen:	Funktion:
Herr Schanz	66-AL	Amtsleiter 66
Frau Vogt	66-1	AbtL Verwaltung
Herr Hutt	66-3	AbtL Straßen und Verkehr
Herr Hauck	66-4	AbtL Stadtbahn, Brücken und Tunnelbau
Herr Ilk	66-8	AbtL Bauabteilung Mitte / Nord
Herr Thyes	66-9	AbtL Bauabteilung Neckar / Filder
Herr Theilen	66-PR	Örtlicher Personalrat
Frau Blatt-Kessler	10-3	AbtL 10-3 i.V. 10-AL

Projektgruppe:		
Name:	Geschäftszeichen:	Funktion:
Herr Hueber	66-A	Projektleitung 66
Herr Hartenstein	66-9.1	stv. Projektleitung 66
Frau Welsch	66-6.1	Projektberaterin 66 / QM-Verantwortliche SES
Herr Frauhammer	10-3.104	Projektleitung 10-3
Herr Schmidhäuser	10-3.107	stv. Projektleitung 10-3

ggf. weitere Projektmitarbeiter/-mitarbeiterinnen:		
Name:	Geschäftszeichen:	Funktion:
Herr Hall	66-luK	Leiter 66-luK
Frau Siefer	10-3.208	Ämterorganisation

Hinzuziehung der jeweiligen Prozessverantwortlichen je nach Themenschwerpunkten, sowie ggf. weiterer Mitarbeiter/-innen des Amts 66 je nach Bedarf.

• Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektleitung

1) Projektsteuerung

- Projektkoordination: Aufgaben für die Arbeitsgruppen zeitlich und inhaltlich strukturieren
- Projektcontrolling:
 - Abgleich der Planwerte mit den tatsächlichen Werten des Berichtswesens
 - Erkennen von Fehlentwicklungen und einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen

2) Qualitätssicherung

- Sicherstellung des Ergebnisses inhaltlich, zeitlich und finanziell.
- Abnahme der Ergebnisse der Projektmitarbeiter/-innen

3) Kommunikation

- Öffentlichkeitsarbeit nach intern und extern (unter Berücksichtigung der Punkte 2.2 und 2.4 der AGA)
- Sicherstellung der Informationsflüsse innerhalb des Projekts.

4) Befugnisse

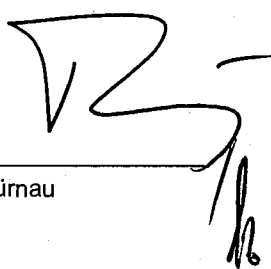
- **Organisatorisch**
 - Festlegung der Ablauforganisation des Projekts
 - Bildung und Zusammensetzung der Module bzw. Subprojekte sowie ggf. von Arbeitsgruppen die innerhalb der Projektarbeit eingerichtet werden müssen.
- **Personell**
 - Abstimmung des Ressourcenbedarfs mit der Linie bereits in der Planungsphase. Grundsätzlich sind die in der Planung zur Verfügung gestellten Kapazitäten bereit zu stellen. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet die nächst höhere Stelle; § 15 Abs. 3 ZO gilt entsprechend.
 - Die Projektleitung kann auf Wunsch bei einer dienstlichen Beurteilung mitwirken.
 - Aufgabenverteilung und Weisungsbefugnis gegenüber Projektmitarbeiter/-innen, innerhalb der vereinbarten Kapazitäten (Sicherstellung der Aufgabenerledigung)
- **Finanziell**
 - Der Projektleitung wird die Befugnis übertragen, Sachentscheidungen gemäß § 18 Abs. XX ZO bis zu einem Betrag in Höhe von XXXXXXXX EUR zu treffen. § 14 II ZO bleibt unberührt.

Dem Projekt liegt eine Projektplanung zugrunde, die den stadtweiten Mindestanforderungen zum Projektmanagement entspricht.

Referat T

01. Feb. 2011

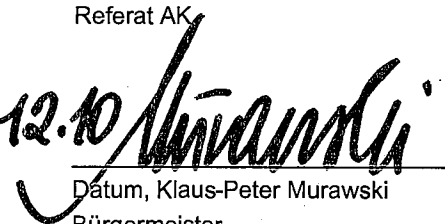
Datum, Dirk Thümau
Bürgermeister



Referat AK

22.12.10

Datum, Klaus-Peter Murawski
Bürgermeister



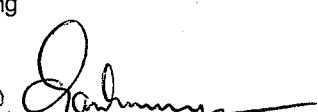
Für die Planung

27.01.2011
Datum, David Hueber (66-A)
Projektleitung



Für die Planung

16.12.2010
Datum, Falk Frauhammer (10-3.104)
Projektleitung



Qualitätsmanagement im TBA

„Wir bauen ein Qualitätsmanagement auf, das von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert und gelebt wird. Regelmäßig wollen wir unsere Arbeitsprozesse überprüfen und anpassen.“

Mit diesem Ziel sind die Führungskräfte des Tiefbauamtes im September 2010 angetreten, ein Qualitätsmanagement, wie es bereits in der SES gelebt wird, aufzubauen und ein zu führen.

Warum Qualitätsmanagement?

Qualitätsmanagement bedeutet, die Anforderungen und Erwartungen an die eigenen Arbeitsergebnisse dauerhaft und regelmäßig zu überprüfen und die Arbeitsabläufe immer wieder anzupassen und zu verbessern.

Die Kundenorientierung spielt dabei eine zentrale Rolle. Unsere Kunden sind beispielsweise Bürger, externe Partner wie die SSB, Ingenieurbüros oder eine Abteilung im eigenen Amt. Sie sind es, die Anforderungen und Erwartungen an unsere Produkte und Dienstleistungen festlegen. Unsere Aufgabe ist es nun, die geeigneten Ressourcen einzusetzen, um die an uns gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Das Qualitätsmanagement regelt in diesem Zusammenhang die Zuständigkeiten, Abläufe, Verhaltensweisen und die Bereitstellung der Ressourcen für das Erreichen der an uns gestellten Anforderungen.

Prozesse beschreiben

Ein wesentlicher Bestandteil des QM ist das Beschreiben der immer wiederkehrenden Arbeitsabläufe im Tiefbauamt in Prozessen. Diese Prozesse können auch als „Zusammenarbeitsvereinbarung“ unter den Mitarbeitern bzw. mit anderen Ämtern oder externen Partnern gesehen werden. In ihnen werden die einzelnen Arbeitsschritte, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, die zu verwendenden Ressourcen festgehalten und für alle zugänglich dokumentiert. Damit wollen wir die gute Zusammenarbeit im Tiefbauamt wie auch mit anderen Ämtern und Partnern fördern und ausbauen.

Wissen weitergeben

Die Weitergabe von Wissen der erfahrenen Mitarbeiter an jüngere oder neue Mitarbeiter ist vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und vieler anstehender Personalwechsel für das Tiefbauamt von besonderer Bedeutung. Alle an einem Arbeitsprozess beteiligten Personen wissen, was die ändern tun und warum sie es tun.

Arbeitsabläufe kontinuierlich verbessern

Die kontinuierlichen und kleinen Verbesserungen sind ein wichtiges Ziel des QM. Dies wird unter anderem durch ein regelmäßig stattfindendes internes Audit (Überprüfung der Prozesse durch geschulte Mitarbeiter des Tiefbauamtes) erreicht. Ziel der Audits ist es Doppelarbeit aufzudecken, Prozesse zu vereinfachen oder auch zu erweitern, wenn notwendige Abstimmungsschritte fehlen. Durch ein jährliches Gespräch mit allen Prozessbeteiligten werden die Prozesse regelmäßig hinterfragt und verbessert.

Über Abteilungsgrenzen hinaus denken

Mit dem QM sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des TBA Klarheit über die Ziele, die Bedeutung der einzelnen Aufgaben und die ihnen zugrunde liegenden Prozesse bekommen. Qualitätsmanagement soll die Kommunikation untereinander fördern und den sachgebiets- und abteilungsübergreifenden Zusammenhalt im Amt stärken.

Wichtig ist, dass über die Abteilungsgrenzen und den unmittelbaren Arbeitszusammenhang hinaus gedacht wird. Im Vordergrund soll die Aufgabenerfüllung im Sinne der Amtsziele, die Qualität der Arbeitsergebnisse insgesamt und die Zufriedenheit der Kunden stehen.

Prozesslandkarte des Tiefbauamtes mit SES

Prozesslandkarten der Abteilungen

66-1

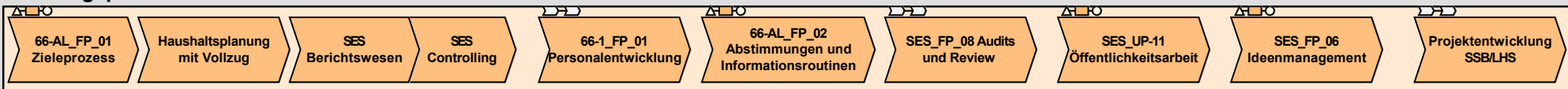
66-3

66-4

66-BA

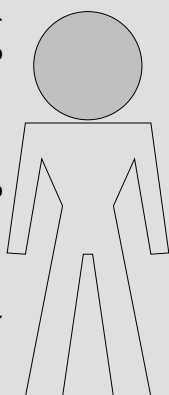
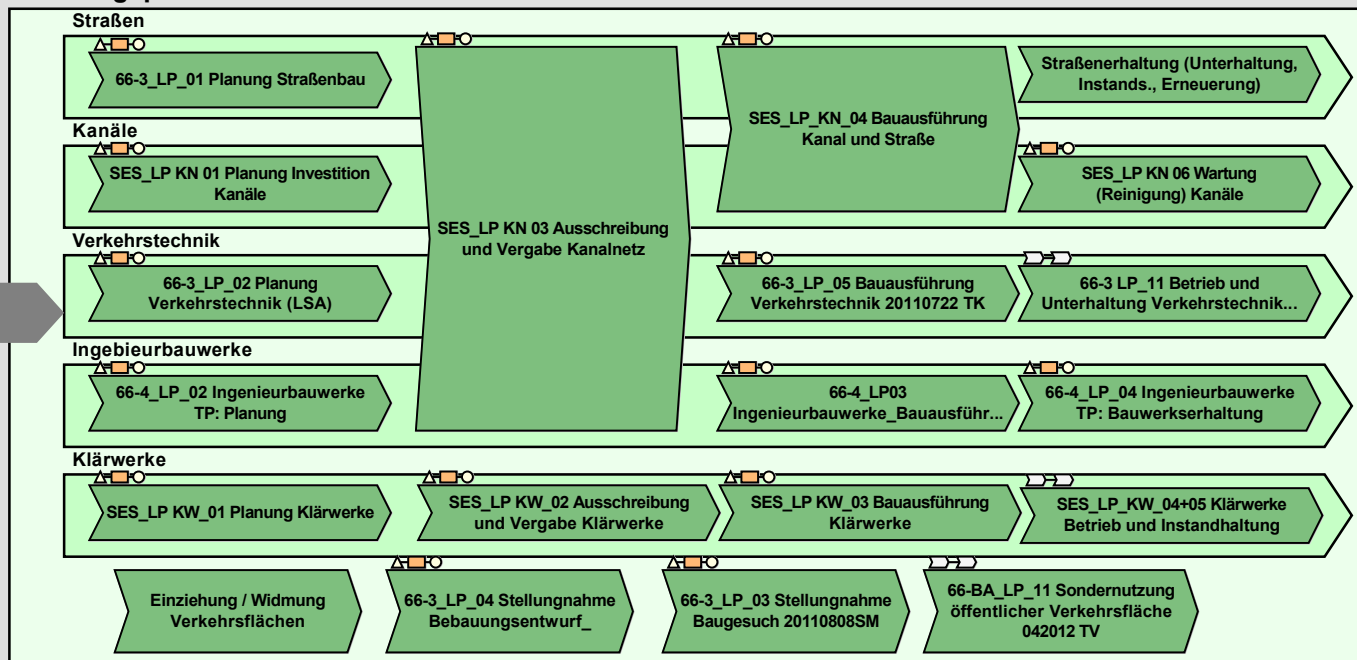
66-SES

Führungsprozesse

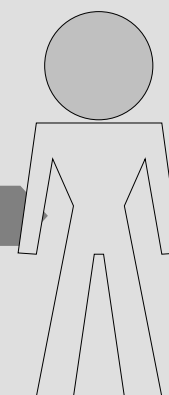


Leistungsprozesse

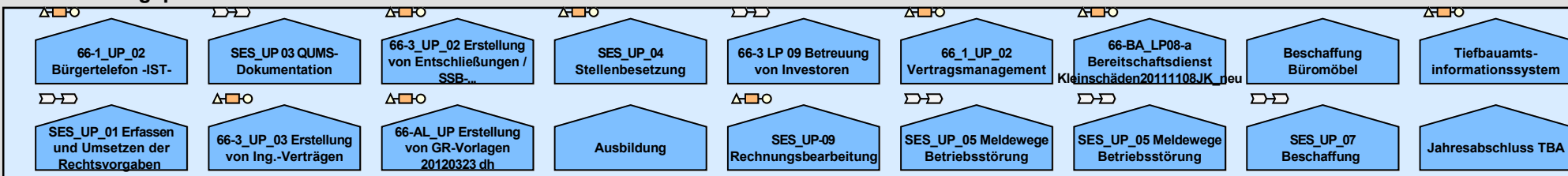
Kunde (Anforderungen/Erwartungen)

Wünsche/
AufträgeLeistungen/
Produkte

Kunde (Zufriedenheit/Nutzen)



Unterstützungsprozesse





Rollenmodell des QM im Tiefbauamt (Stand: 10.05.2012)

(Rolle)	Kurzbeschreibung	Funktionen / Aufgaben
QM-Verantwortlicher des Amtes (QMV)	Strategische Gesamtverantwortung QM, Gesamtverantwortung Budget und Ressourcen QM	<ul style="list-style-type: none"> - Formulierung der Grundsätze und Ziele zum QM - Umsetzung der Amtspolitik zum QM - Bereitstellung des erforderlichen Personals und der erforderlichen Mittel einschließlich der Benennung von Beauftragten - Durchführung von Management-Reviews und die Bewertung des Systems - Freigabe des Jahresauditplans
QM-Beauftragter des Amtes (QMB)	Inhaltliche Gesamtverantwortung für das QM und GPM des Amtes	<ul style="list-style-type: none"> - Der QMB hat in seiner Funktion als Systembeauftragter ein direktes Vortragsrecht beim QMV und ist in seiner Funktion als Systembeauftragter nur an dessen Weisungen gebunden. - Unterstützung der Amtsleitung sowie der Führungskräfte und Beschäftigten bei der Einführung, Umsetzung und Fortschreibung des QM - Sicherstellung, dass die QM-Anforderungen in allen Bereichen und auf allen Ebenen eingehalten werden incl. jährlicher Berichterstattung - Mitwirkung bei der Erstellung, Korrektur und Verteilung der QM – Dokumente (Handbuch, Prozessbeschreibungen, u.s.w.) - Administration des GPM (ADONIS) und regelmäßige methodische Überprüfung der Prozesse



		<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung des Jahresauditplans (Mitwirkung bei der Planung und Durchführung interner Audits) - Mitwirkung, Anregung, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des QM
QM-Verantwortlicher der Abteilung (Abteilungsleiter - 66-X QMV)	Fachliche Gesamtverantwortung für die Abteilungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - fachliche Freigabe der Prozesse - Benennung der Abteilungsverantwortlichen
QM-Koordinator der Abteilung (66-X_QMK)	Koordinierendes Bindeglied zwischen dem QMB und den Prozessverantwortlichen der Abt.	<ul style="list-style-type: none"> - Der QMK hat in seiner Funktion als Abteilungskoordinator ein direktes Vortragsrecht bei der zuständigen Abteilungsleitung (inhaltlich) sowie beim QUMV (methodisch) - Unterstützung der Prozessverantwortlichen sowie der Führungskräfte und Beschäftigten der Abteilung bei der Erstellung und Fortschreibung der Prozessmodelle - Koordination des QM innerhalb der Abteilung - Unterstützung des QMB bei der Fortschreibung des QM und der Sicherstellung der QM-Anforderungen - Prozessmodellierer der Abteilung, Beratung und Unterstützung der Prozessverantwortlichen (ggfs. Delegation) bei der Fortschreibung der Prozessmodelle
Prozessverantwortliche/r (PV)	<p>Inhaltliche Verantwortung für jeweiligen Prozess.</p> <p>Beobachter und Koordinator für die Funktionstüchtigkeit und Verbesserung seines Prozesses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erstaufnahme, Aktualisierung und Pflege eines Prozesses - Sicherstellung der Dokumentation (Anweisungen und Nachweise) - Suche nach Optimierungsmöglichkeiten und Förderung von deren Umsetzung - Sicherstellung der Anforderungserfüllung bzw. des Erreichens der



		<p>Vorgaben über Prozesskennzahlen und Audits</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitung der Erkenntnisse aus internen und externen Audits sowie sammeln und auswerten von Beschwerden, Fehlermeldungen und Verbesserungsvorschlägen zum Prozess - Zusammenfassung der Prozessbewertung und ggf. Maßnahmenformulierung für die Prozessoptimierung - Moderation und Dokumentation der Fortschreibung des Prozesses - optional: Prozessmodellierer seines Prozesses - Änderungen im Prozessablauf werden mit dem Programm ADONIS gemacht. Sie können nach einer Schulung (Anmeldung über QMK) das Programm ADONIS selber bedienen. Wenn Sie dies nicht wollen, so wenden Sie sich wegen Änderungen im Ablauf an den Prozess-Modellierer ihrer Abteilung.
Prozessbeteiligte (PB)	Bilden die Prozessgruppe zur Erstellung und Fortschreibung der Prozessbeschreibung bzw. des Prozessmodells	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung an Erstaufnahme, Aktualisierung und Pflege eines Prozesses - Unterstützung des PV bei der Fortschreibung des Prozesses
Prozess-Modellierer der Abteilungen (PM)	methodische Verantwortung für die Qualität der Prozessmodelle	<ul style="list-style-type: none"> - modellieren die Prozesse in ADONIS - Rolle sollte möglichst von PV oder QMK wahrgenommen werden - keine Begrenzung der Zahl der Modellierer
Interne Auditoren (IA)	Durchführung von internen Audits	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von internen Audits nach dem Auditplan - Mitwirkung, Anregung, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des QM



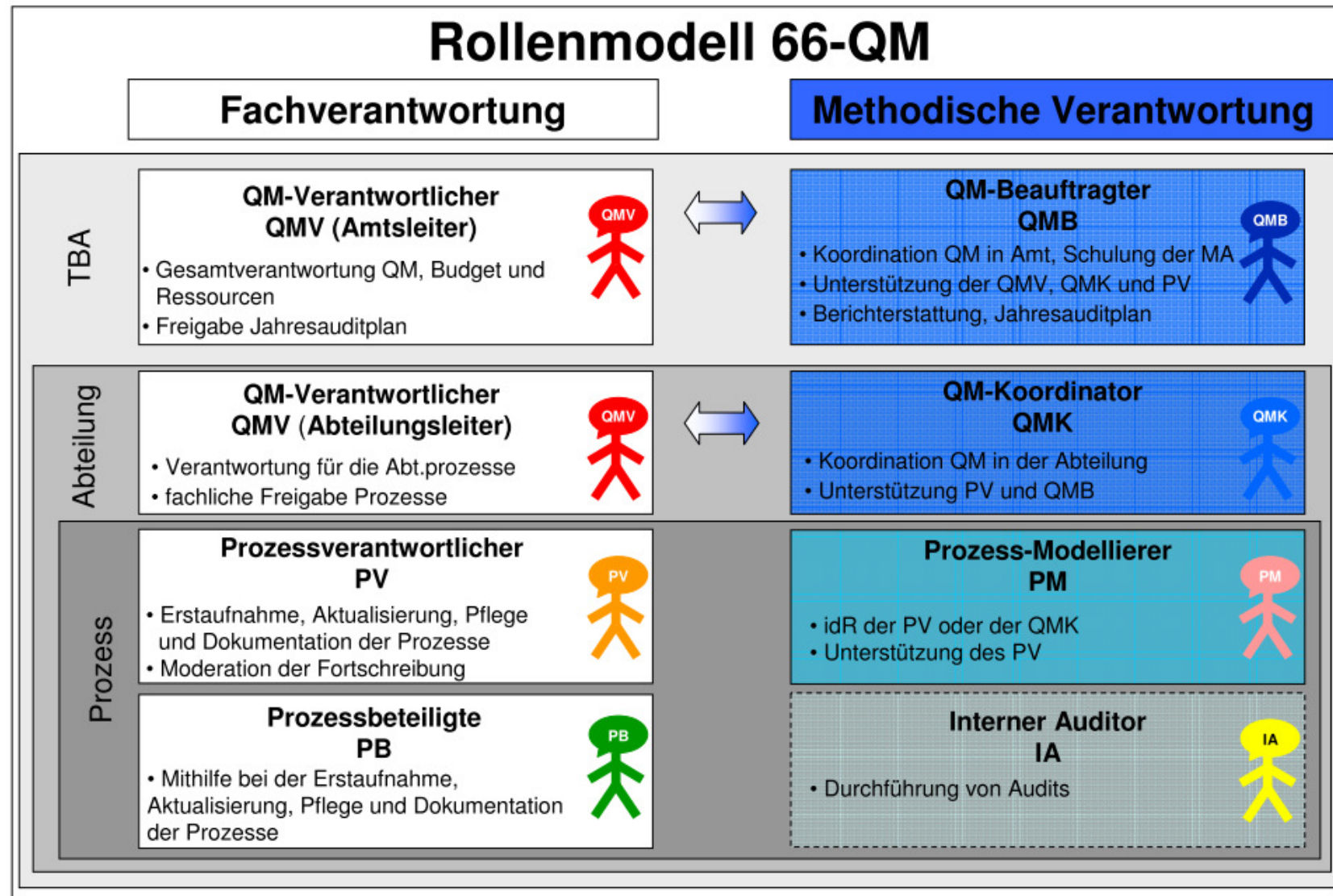
Übersicht der Rollenträger

Organisationseinheit	66-QMV	66-QMB	
66-TBA	Hr. Schanz	Hr. Hueber	Stv. Hr. Hartenstein
66-SES	Hr. Schanz	Fr. Welsch	

Organisationseinheit	66-X_QMV	66-X_QMK	PM der Abteilung
66-1	Fr. Vogt	Fr. Bischoff	Frau Schmid, Frau Paukert
66-3	Hr. Hutt	Fr. Volm	Frau Mangano, Frau Kohlschmidt
66-4	Hr. Hauck	Fr. Fichtner	Frau Merk
66-SES	Hr. Klein, Hr. Schäfer, Hr. Endrich	Herr Mann	
66-8	Hr. Mutz	Hr. Gass	Fr. Milenz
66-9	Hr. Thyse	Hr. Kälber	Fr. Reichert, Fr. Alius

Hinweis: Prozessmodellierer/-in modelliert die Prozessmodelle in ADONIS, sofern der jeweilige Prozessverantwortliche (PV) dies nicht selbst übernehmen möchte/ kann.

Rollenmodell 66-QM





Angelegt am:

08.03.2012, 16:02

von: Einführung QM 66 - Anlage 5

Letzte Änderung am:

28.03.2012, 15:40

von: u66a054

Referenzenübersicht

Input
Straßenbenutzungs-
vertrag einschl. erg.
Schreiben

Vorentwurf SSB,
Konzept

Aktenvermerk

Aktenvermerk
Neuer Plan

Abgestimmter Neuer
Plan

GRDs.

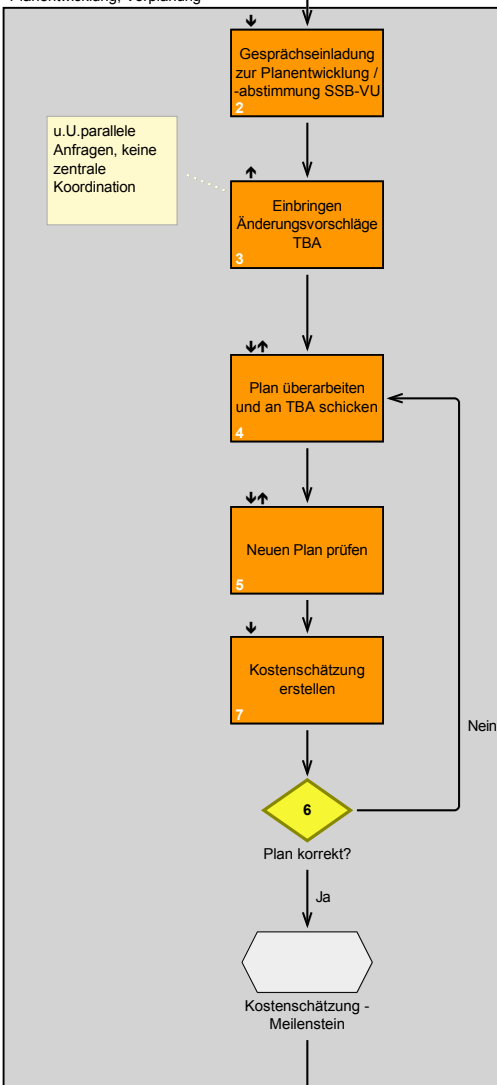
Planfeststellungs-
unterlagen

Zeichenfläche

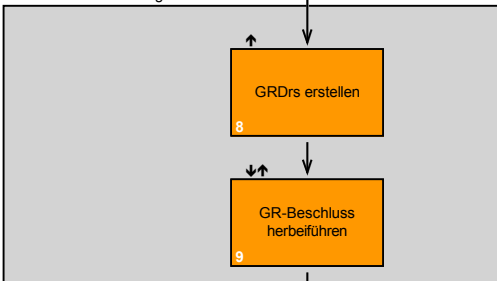


Betreuung SSB-
Projekte im öff.
Straßenraum

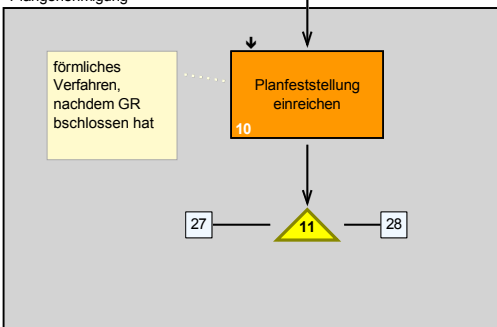
Planentwicklung, Vorplanung



Politische Abstimmung



Plangenehmigung



D

M

I

Kommentar

Output

SSB-BUs

61

66-Alle

66-3.11

66-3.23

66-3.12

66-3.24

Aktenvermerk

SSB-VU

Neuer Plan

66-3.11

66-3.12

Abgestimmter Neuer
Plan

66-3.11

66-3.23

66-3.12

66-3.24

66-4

66-5

66-8/9

Mitwirkung nur Signaltechnik

SSB-VU

66-3

STN 66-3
GRDs. SSB

GRDs.

STN an SSB

SSB-VU

GR-Beschluss

SSB-VU



Angelegt am:

08.03.2012, 16:02

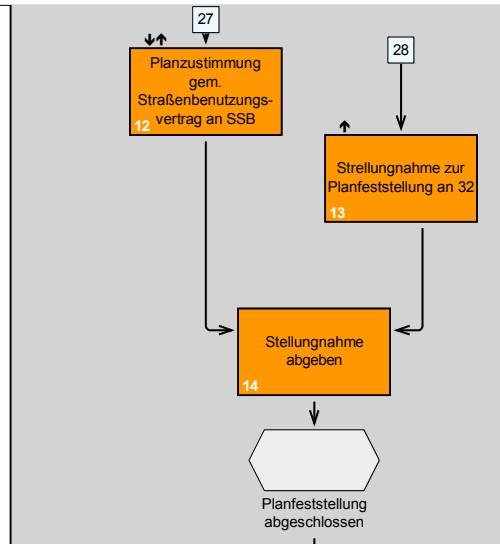
von: u66aa02

Letzte Änderung am:

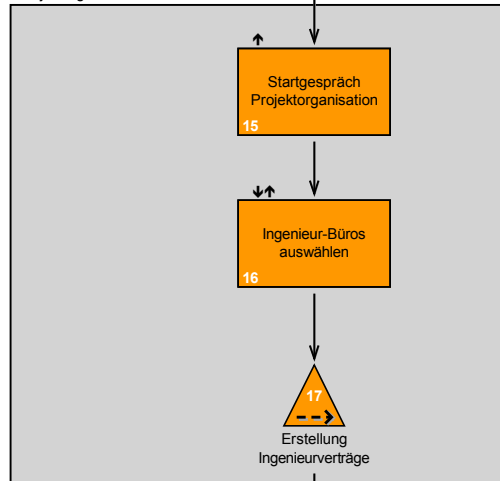
28.03.2012, 15:40

von: u66a054

Aktivierungsregeln

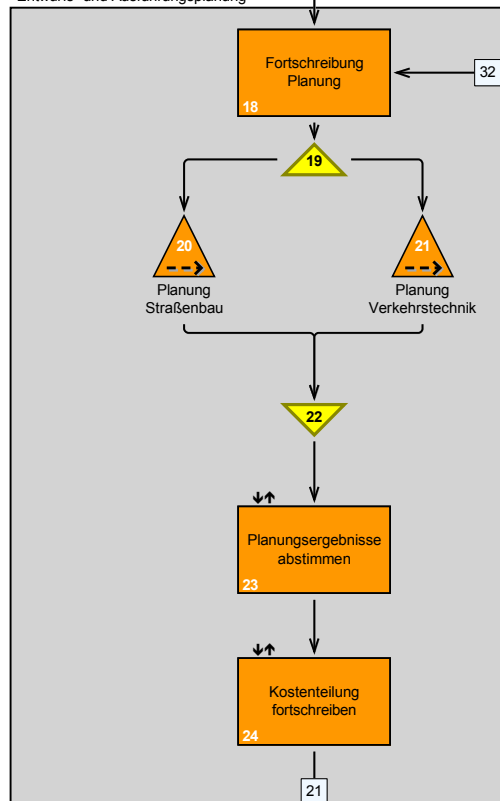


Projektorganisation



Büroliste Ingenieurbüros

Entwurfs- und Ausführungsplanung



Ausführungsplanungen

Aktivierungsregeln

Entwurf
KostenteilungsplanSignalgr.abh.
Kostenteilung
(Arbeitshilfe Bsp. Excel,
U-Bahnbauplanvertrag)

66-3.11

66-1

STN an SSB

66-3.12

66-5

STN an 32

66-3.11

66-1

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

66-5

66-3.12

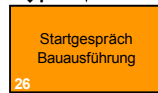
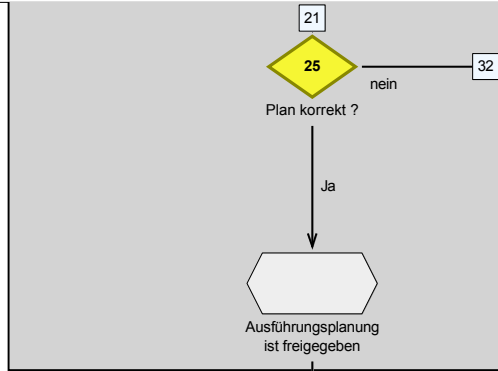
66-5



Angelegt am: 08.03.2012, 16:02 von: u66aa02

Letzte Änderung am: 28.03.2012, 15:40 von: u66a054

Ausführungspläne
Terminpläne
verbindl.
Kostenteilungsplan



66-
BA_LP_01_Ausschreibung
/ Vergabe

66-
BA_LP_03_Bauausführung



SSB-
Projekt
ist
abgeschlossen

66-3.13

66-8/9

SSB-T

Aktenvermerk +
Entscheidung über
weitere
Beauftragungen



Prozessname			Version: 1	
Prozessnummer				
Ziel / Zweck				
Beginn (Auslöser)				
Ende (Leistung)				
Prozessstruktur (Hauptprozess, Teilprozess, Schnittstellen)				
Kunde des Prozesses				
Prozessgruppe				
Termine (Datum)				
Qualität d. Prozesses kann bewertet werden anhand (Kennzahlen/Indikatoren)				
Prozessdokumente	<input type="checkbox"/>	Prozessbeschreibung	<input type="checkbox"/>	Checkliste
	<input type="checkbox"/>	Prozessmodell (ADONIS)	<input type="checkbox"/>	Mitgeltende Unterlagen
	<input type="checkbox"/>	Arbeitshilfe	<input type="checkbox"/>	
Prozessanwender/Verteiler	D: M: I:			
Anmerkungen				
Abnahme	für die Richtigkeit Prozessverantwortlicher PV	Methodische Freigabe (66-QMB):	Fachliche Freigabe Abteilung (66-X QMV):	
Name				
Datum				
Unterschrift				

Prozessbeschreibung

Name Prozess

1	Einbettung in die Prozesslandkarte	2
2	Welche und wessen Aufgabe wird durch diese Beschreibung geregelt? ...	2
3	Welchen Zweck erfüllt dieser Prozess?	2
4	Wer muss diesen Prozess unterstützen (intern/ extern)?	2
5	Schnittstellen zu anderen Prozessen	3
6	Wesentliche Einflüsse auf den Prozesserfolg	3
7	Prozessbewertung.....	4
8	Mitgeltende Unterlagen	4
9	Abkürzungen und Begriffe.....	5
10	Erläuterungen zum Prozessablauf	6

1 Einbettung in die Prozesslandkarte

Der Prozess „Name Prozess“ ist ein XXXXXXprozess. XXXXX XXXXX XXXXX
XXXXX XXXXX XXXXX XXXXX

2 Welche und wessen Aufgabe wird durch diese Beschreibung geregelt?

3 Welchen Zweck erfüllt dieser Prozess?

4 Wer muss diesen Prozess unterstützen (intern/ extern)?

In der folgenden Tabelle sind die Sachgebiete, Abteilungen und Behörden aufgelistet, die am Prozess „Name Prozess“ beteiligt sind und ihn damit unterstützen.

TBA – intern	Aufgaben (Auszug)

TBA – extern	Aufgaben (Auszug)

Stand: XX.XX.2010	Seite 2 von 6
Name Prozess	Version: 01

TBA – extern	Aufgaben (Auszug)

5 Schnittstellen zu anderen Prozessen

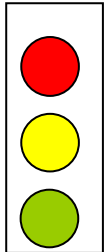
Schnittstelle zu Prozess	Inhalte der Schnittstelle

6 Wesentliche Einflüsse auf den Prozesserfolg

Der Prozesserfolg im Prozess „[Name Prozess](#)“ ist vor allem von folgenden Punkten abhängig:

-
-
-

7 Prozessbewertung



XXXXX

Der Prozess läuft im Ganzen XXXXXX, so dass die Bewertungsampel auf XXXXX steht.

Nächste Überprüfung der Prozesseffektivität

Die Prozesseffektivität des Prozesses „Name Prozess“ soll regelmäßig überprüft werden.

8 Mitgeltende Unterlagen

Die relevanten mitgeltenden Unterlagen sind in der folgenden Tabelle aufgelistet:

	Titel	Stand	Standort
[1]			
[2]			
[3]			
[4]			

Im Laufwerk(H:) sind unter „H:\66-QM\“ im jeweiligen Prozessordner sämtliche mitgeltenden Unterlagen (Arbeitshilfen) inkl. der Anlagen abgelegt und können dort jederzeit eingesehen werden.

Da sich von Zeit zu Zeit interne wie auch rechtliche Vorgaben ändern, sind neben den Arbeitshilfen auch immer die internen Umläufe und/oder Rundschreiben zu beachten.

9 Abkürzungen und Begriffe

Erklärung der verwendeten Abkürzungen:

Abkürzung/ Begriff	Bedeutung
AbtL	Abteilungsleiter
AH	Arbeitshilfe
AL	Amtsleiter
BA	Bauabteilung
D	Durchführungsverantwortung (Prozessablauf)
DL	Dienststellenleiter
I	Information (Prozessablauf)
M	Mitwirkung (Prozessablauf)
MA	Mitarbeiter

10 Erläuterungen zum Prozessablauf

Stand: XX.XX.2010	Seite 6 von 6
Name Prozess	Version: 01

Verbesserungsvorschläge/ Maßnahmenplan

Prozess:

	Thema	Erläuterung	Zuständig für Umsetzung	zu beteiligende Stellen	zu erledigen bis	Bearbeitungsstand	Bemerkung
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							



Aufgaben als Prozessverantwortlicher (PV)

Als Prozessverantwortlicher sind Sie für die Erstellung des Prozesses sowie die Aktualität der Prozessrelevanten Unterlagen verantwortlich. Diese Unterlagen sind zentral unter H:\66-QM\ abzulegen.

Prozessrelevante Unterlagen:

- Prozessstammblatt
- Prozessmodell (ADONIS)
- schriftliche Prozessbeschreibung
- Maßnahmenplan

Mitgeltende Unterlagen: Hierzu gehören, Dateien, Dokumente, Checklisten die zur Erfüllung des Prozesses erforderlich sind.

	Arbeitsschritt	Hinweis
Prozesserstellung und - Einführung	1 Prozessordner anlegen	<u>Digital:</u> Ordner für Ihren Prozess im 66-QM Laufwerk anlegen. Hier Bsp: Prozess "01_Straßenplanung" der Abteilung 66-3 (Leistungsprozess) H:\66-QM\66-3\Leistungsprozess\66-3_LP_01_Straßenplanung In diesem Ordner legen Sie alle Ihre Dokumente ab. Die Prozessnummer erhalten Sie von ihrem QMK. <u>Papierform:</u> Für jeden Prozess erhalten Sie einen blauen DIN A4 Ordner, den Sie von Ihrem QMK bekommen. Die Ordnerstruktur ist vorgegeben.
	2 Ablagestruktur	Alle Dokumente werden nach der Ablagestruktur (vorangestellte Ordner) benannt und im Prozessordner abgelegt: Hier Bsp: Stammblatt zu obigem Prozess mit aktuellem Datum: 66-3_LP_01_Straßenplanung_Stammblatt_20110615
	3 Prozessstammblatt ausfüllen	Das Muster des Stammblattes finden Sie unter H:\66-QM\Organisatorisches\Prozessverantwortliche\01_Vorlagen Bei Fragen zum Stammblatt wenden Sie sich an Ihren QMK. Das Stammblatt dient als Einstieg für die Prozessaufnahme und ist vor dem 1. Termin auszufüllen. Sinnvollerweise beziehen Sie hierbei ihren Abteilungsleiter (QMV) bzw. ihren QMK mit ein.
	4 Prozessbeteiligte (PB) benennen	Kolleginnen und Kollegen (ggf. auch von extern) die an dem Prozess maßgeblich beteiligt sind und bei der Prozessaufnahme mitwirken sollen. Maximal 5-8 Personen.
	5 Vorbereitung der Prozessaufnahme	ggf. Vorgespräch vor Prozessaufnahme mit dem Prozessmodellierer bzw. den Moderator zur Prozessaufnahme vereinbaren. ggf. den groben IST-Prozessablauf skizzieren.
	6 Prozessaufnahme organisieren (Zwei Moderierte Workshops mit 10-3 Berater, Dauer jeweils ca. 2-3h)	Zwei Termine mit dem Prozessmodellierer bzw. den Moderator zur Prozessaufnahme vereinbaren. Abstand ca. 2 Wochen. Info an QMK. Raum organisieren. Prozessbeteiligte (siehe 4.) einladen.
	7 Prozessaufnahme 1. Termin IST-Prozessablauf	Kurze Präsentation und Abstimmung des Prozessstammblattes mit den PB. Aufnahme des IST-Prozessablaufes in ADONIS (Durchführung Prozessmodellierer). Kleine Veränderungen direkt in den Ablauf aufnehmen. Größere Veränderungen bzw. SOLL-Prozessablauf in der Tabelle "Maßnahmenplan" festhalten. Die Datei finden Sie unter: H:\66-QM\Organisatorisches\Prozessverantwortliche\01_Vorlagen
	8 Prozessablauf an PB verteilen	Erster Entwurf des IST-Prozessablaufs wird in den Prozessordner (siehe 1.) abgelegt. Informieren Sie die PB, mit der Bitte um Prüfung und ggf. Ergänzungen zum Prozessablauf.

	Arbeitsschritt	Hinweis
	9 Rückmeldungen in ADONIS Ablauf ergänzen	Rückmeldung über Änderungen wenn möglich vor dem 2. Termin an den PV melden. Änderungen im ADONIS Modell werden vom PV oder dem Prozessmodellierer der Abteilung vorgenommen.
	10 Prozessaufnahme 2. Termin IST-Prozessablauf	Änderungen aus den Rückmeldungen der PB besprechen und ggf. einarbeiten. Ziel: IST-Prozessablauf und ggf. dokumentierte Verbesserungsvorschläge im Maßnahmenplan.
	11 Mitgeltende Unterlagen und Dokumente erstellen, sammeln und ablegen	Mitgeltende Unterlagen und Dokumente, die zur Bearbeitung ihres Prozesses notwendig sind, sind zentral im Prozessordner unter H:\66-QM (siehe 1.) digital und im Prozessordner in Papierform abzulegen. Dokumente, die bereits für alle zugänglich sind wie z.B. die TBA-Vordrucke in WORD, Gesetze sind nicht abzulegen.
	12 Prozessbeschreibung erstellen	Die Vorlage für die Prozessbeschreibung finden Sie unter H:\66-QM\Organisatorisches\Prozessverantwortliche\01_Vorlagen Gemeinsam mit den PB ist die Prozessbeschreibung auszufüllen und abzustimmen. Die Bewertung des Prozessablaufs in der Ampel (Grün - Prozess läuft gut, Gelb - Prozess wird nicht überall angewandt, Rot - Prozess wird nicht umgesetzt) ist ihre Einschätzung zum derzeitigen Prozess.
	13 IST-Prozessablauf und Prozessbeschreibung an PB verteilen und ggf. ergänzen	Der IST-Prozessablauf und der Entwurf der Prozessbeschreibung wird in den Prozessordner unter H:\66-QM (siehe 1.) abgelegt. Die PB sind darüber zu informieren. Sind noch nicht alle Spalten wie "Input" oder "Output" ausgefüllt, so sind diese im Nachgang durch Sie und die PB auszufüllen.
	14 Rückmeldungen in ADONIS Ablauf und in der Prozessbeschreibung ergänzen	Rückmeldung über Änderungen werden an den PV gemeldet. Änderungen im ADONIS Modell werden vom PV oder dem Prozessmodellierer der Abteilung vorgenommen.
	15 Prozessordner (Papierform) zur Freigabe an den QMV und den QMB weiterleiten	Leiten Sie ihren Prozessordner an den QMV und anschließend an den QMB weiter. Dies geben den Prozess durch Unterschrift frei.
her Verbesserungsprozess)	16 Prozess einführen	Der freigegebene Prozess wird allen PB (siehe 4.) und weiteren Stellen, die mit diesem Prozess befasst sind (siehe DMI im Prozessablauf) verteilt, bzw. es wird auf den digitalen Prozessordner verwiesen. Dort sind alle Prozessrelevanten Dokumente abgelegt.
	17 Verbesserungen aus Maßnahmenplan prüfen und umsetzen	Sind Verbesserungsvorschläge eingegangen, so ist eine Umsetzung bzw. eine Änderungen des Prozessablaufs zu prüfen und ggf. mit den PB (Termin) abzustimmen. Der QMV ist zu informieren. Bei wesentlichen Änderungen sind die Schritte 15. und 16. durchzuführen. Bei geringfügigen Änderungen sind die PB und weiteren Stellen, die mit diesem Prozess befasst sind (siehe DMI im Prozessablauf) zu informieren, bzw. es wird auf den digitalen Prozessordner verwiesen. Die Prozessrelevanten Unterlagen sind anzupassen.
	18 Unstimmigkeiten und Probleme beim Prozessablauf	Gibt es Probleme bei der Umsetzung des Prozesses? Wird der Prozess nicht gelebt? Gibt es Schnittstellenprobleme? .. usw. so können Sie die Kollegen darauf hinweisen. Bestehen diese Probleme weiterhin so ist der QMV zu informieren. Sie können und sollen auf Missstände hinweisen, sind aber nicht dafür verantwortlich, dass sich alle Kollegen daran halten. Dies liegt im Zuständigkeitsbereich des QMV.

	Arbeitsschritt	Hinweis
KVP (Kontinuierlich)	19 Internes Audit	Jedes Jahr (ggf. auch nur alle 2 Jahre) wird der Prozess durch ein Internes Audit überwacht. 2-3 Interne Auditoren (Kollegen eines anderen Fachbereiches aus dem Tiefbauamt) kommen zu Ihnen und werden Sie über den Stand des Prozesses befragen. Die Terminanfrage erfolgt über die Internen Auditoren. Es sollte mindestens ein Prozessbeteiligter an dem Internen Audit teilnehmen. Informieren Sie ihre PB über den Audittermin, damit diese bei Bedarf daran teilnehmen können. Sämtliche Dokumente aus ihrem Prozessordner (digital und in Papierform) werden dazu überprüft.
	20 Aktualisieren der Prozessrelevanten Dokumente	Sämtliche Dokumente sind digital unter H:\66-QM\ wie auch in Papierform ständig aktuell zu halten. Bei Veränderungen im Prozessablauf oder bei den Dokumenten ist eine Info an die PB zu schicken.

FAQ:

Wenden Sie sich an Ihren QMK zu folgenden Punkten:	Name und Nummer ihres Prozesses
	Prozessordner (papierform)
	Kontaktaten für die Moderation der Prozessaufnahme
	Name des Prozess-Modellierers der Abteilung
	Überschneidung/Schnittstellen mit anderen Prozessen
Wenden Sie sich an Ihren QMV zu folgenden Punkten:	Prozessbeteiligte sind unklar
	Unstimmigkeiten bei der Verantwortung zu einzelnen Arbeitsschritten
	Prozessstamblatt ausfüllen
Wenden Sie sich an den QMB zu folgenden Punkten:	Fragen zur Prozessfreigabe
	Schnittstellen zu anderen Prozessen
	Fragen zum Audit

Betreff:

WG: Infos zu Expertengesprächen im TBA

Von: David Hueber/Tiefbauamt/LHS/DE

An: [REDACTED]

Datum: 12.07.2012 11:28

Betreff: Infos zu Expertengesprächen im TBA

Guten Tag [REDACTED]

Im Zuge der vertrauensvollen Zusammenarbeit möchte ich den Personalrat über folgenden Sachverhalt informieren.

Herr Simeon Kull, Student der Verwaltungs-FH in Ludwigsburg und derzeit Praktikant im Bezirksrathaus Weilimdorf [REDACTED], wird im August über das QM im TBA und der SES seine Bachelorarbeit schreiben. Er wird dafür sogenannte Expertengespräche/-interviews durchführen. Dafür werden ca. 10 Mitarbeiter/Innen von TBA/SES befragt. Die Gespräche dauern ca. 10-20 min.

Die Mitarbeiter/Innen sind Führungskräfte oder Prozessverantwortliche. Die Mitarbeiter/Innen werden zufällig ausgewählt und werden nur nach deren Zustimmung befragt.

Wir erhoffen uns damit erste Rückschlüsse, inwieweit die Einführungsphase des QM im Tiefbauamt erfolgreich war und was noch verbessert werden kann.

Ergebnis dieser Expertengespräche und damit auch Ergebnis der Bachelorarbeit ist der Entwurf eines Fragebogens zur vollständigen Mitarbeiterbefragung. Eine MA-Befragung ist stand heute kein Thema.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüße

David Hueber

Landeshauptstadt Stuttgart

Tiefbauamt

Sonderaufgaben im Bereich der Amtsleitung David Hueber Hohe Str. 25

70176 Stuttgart

Telefon: [REDACTED]

Fax: (0711) 216-8745

E-Mail: David.Hueber@stuttgart.de

Tiefbauamt
GZ: 66-A

Stuttgart, 30. Juli 2012
Bearbeiter: Herr Hueber
Nebenstelle: 6271

An alle
Prozessverantwortlichen des Tiefbauamtes mit SES

Experteninterviews zum QM im Tiefbauamt und QUMS der SES

Liebe Mitarbeiterinnen,
liebe Mitarbeiter

im Juni 2012 konnten wir die Einführungsphase des Qualitätsmanagementsystems im Tiefbauamt erfolgreich beenden und das QUMS der SES, das bereits seit dem Jahr 2006 besteht, zum 2. Mal erfolgreich Re-zertifizieren.

Simeon Kull, Student der Hochschule für Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, fertigt im Rahmen seines Studiums eine Bachelorarbeit zur Einführung des QM im Tiefbauamt an und unterstützt uns dabei ein erstes Feedback zur Einführung zu bekommen. In seiner Arbeit vergleicht er die Einführung und den Stand des QM im Tiefbauamt und der SES. Dazu wird er 6 Prozessverantwortliche aus TBA und SES im Rahmen von Experteninterviews befragen. Die Experteninterviews werden im Zeitraum vom 22. bis 31. August jeweils arbeitsplatznah stattfinden. Ein Interview dauert ca. 20 - 30 Minuten. Die Teilnahme ist freiwillig.

Die Experten werden in den kommenden Tagen zufällig ausgewählt und von Frau Welsch und Herrn Hueber angeschrieben. Ich bitte Sie, an den Experteninterviews teilzunehmen und die Arbeit von Herrn Kull zu unterstützen.

Über Ihre Mithilfe würde ich mich freuen



Wolfgang Schanz

Erkenntnisse des Pretest:

- Wie verständlich waren die Fragen?
- Wie war der Umfang der Fragen (zu viel – angemessen – zu wenig)
- Finden Sie die abgefragten Aspekte relevant?⁷
- Gab es Fragen/Themen, die ihres Erachtens zu heikel sind abzufragen?
- Waren einzelne Aspekte überflüssig abzufragen?
- Fehlen bei den Fragen relevante Aspekte?
- Hatte die Reihenfolge der Fragen Auswirkungen auf ihre Antworten? (war die Reihenfolge logisch/richtig gewählt?)
- Ist Ihnen ansonsten etwas zum Interview oder der Gesamtsituation aufgefallen, das noch geändert werden sollte?

Leitfaden Experteninterview

- Befragter:
- Datum:
- Ort:
- Uhrzeit Anfang:
- SES oder TBA

Allgemeines zum QM/QUMS:

1) Wie sehen Sie und stehen Sie allgemein zum QM/QUMS?

- a) Wie **werten** Sie das QM/QUMS (positiv – negativ)
- b) Wie beurteilen Sie die **Sinnhaftigkeit** des QM/QUMS?
- c) Gibt es dadurch einen **Nutzen im Alltag**, wenn ja, worin?
(Hilfe im Alltag vs. Belastung durch Pflegeaufwand)

2) Was empfinden Sie beim QM/ QUMS als gut und was als weniger gut?

Einführung des QM/QUMS:

3) Wie verlief die Einführung des QM/QUMS (soweit Antwort bei QUMS noch möglich)?

- a) Aufwand angemessen?
- b) Dauer der Einführungsphase?
- c) Informationsbereitstellung (Unterlagen?)
- d) Wie war die Wissensvermittlung, bspw. über Schulungen?
- e) Koordination der Einführung?

Ziele des QM:

4) Werden durch das QM/QUMS (bereits) die Arbeitsergebnisse (Ihres Prozesses) verbessert?

- a) *Kundenorientierung verbessert?*
- b) *Überprüfung der Anforderungen u. Erwartungen an eigene Arbeitsergebnisse?*
- c) *Werden **Arbeitsabläufe** immer wieder **angepasst**?*
- d) *Funktioniert der **kontinuierliche Verbesserungsprozess** mit internen/und externen Audits? (Doppelarbeit aufdecken, Prozesse vereinfachen oder erweitern)*

5) Erwarten Sie durch das QM/QUMS weitere Verbesserungen der Arbeitsergebnisse in der Zukunft

6) Wird durch das QM/QUMS die Zusammenarbeit verbessert?

- a) *Ist die **Zusammenarbeit** innerhalb des Tiefbauamts/SES sowie*
- b) *mit anderen Ämtern und*
- c) *mit externen Partnern ausgebaut und gefördert worden?*

(Arbeitsschritte, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und zu verwendenden Ressourcen festgehalten und für alle zugänglich dokumentiert)

7) Erwarten Sie durch das QM/QUMS eine bessere Zusammenarbeit in der Zukunft?

8) Wird durch das QM/QUMS das Wissen besser gesichert und weitergegeben?

- a) *Wird durch das QM/QUMS das **Wissen** besser **gesichert**?*
- b) *Erfolgt eine **bessere Weitergabe von Wissen** der erfahrenen Mitarbeiter/innen an jüngere?*

9) Denken Sie, dass durch das QM/QUMS das Wissen in Zukunft besser gesichert und weitergegeben werden wird?

10) Fördert das QM/QUMS ein besseres abteilungsübergreifendes Denken?

a) Ist die Klarheit über Ziele, Bedeutung einzelner Aufgaben und ihrer zugrunde liegenden Prozesse durch das QM/QUMS verbessert worden?

(Insbesondere bei **abteilungsübergreifenden Prozessen**)

b) Ist Kommunikation untereinander **gefördert** worden?

c) Ist durch das QM/QUMS der **sachgebiets- und abteilungsübergreifende Zusammenhalt** im Amt/bei der SES **gestärkt** worden?

11) Erwarten Sie für die Zukunft ein besseres abteilungsübergreifendes Denken durch das QM/QUMS?

12) Sind außerdem Verbesserungen oder Verschlechterungen in anderen, bisher nicht aufgeführten Bereichen durch das QM/QUMS eingetreten?

Ausblick zum QM/QUMS:

13) Welche Möglichkeiten gibt es ihres Erachtens, um weitere Verbesserungen zu erreichen?

14) Haben Sie noch Punkte zum QM/QUMS, die Ihnen wichtig wären zu erwähnen?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme am Interview

Uhrzeit Ende:

Auswertungstabelle zu den Interviews

Experten 1 bis 6 sind Prozessverantwortlichen des Tiefbauamtes

Experten 7 bis 12 sind Prozessverantwortlichen der SES (grau unterlegt)

Allgemeines zum QM/QUMS:

Experte	1) Wie sehen Sie und stehen Sie allgemein zum QM/QUMS?	a) Wie werten Sie das QM/QUMS (positiv – negativ)	b) Wie beurteilen Sie die Sinnhaftigkeit des QM/QUMS?	c) Gibt es dadurch einen Nutzen im Alltag, wenn ja, worin? (Kosten/Nutzen)	Sonstiges
1	Findet das System ganz gut			vorhanden: man kann leicht einsteigen - jeder weiß wie er handeln und reagieren muss	
2	positiv - man hat viel gelernt ;		ist gegeben	Ja - es wurde viel festgelegt und es vereinfacht neuen MA sich einen Überblick zu verschaffen	
3	findet es gut/positiv -weil Qualität verbessert wird; klares/einheitliches Vorgehen im P, woran man sich halten muss		ist sinnvoll	zunächst viel Aufwand, aber letztendlich für jeden hilfreich --> großer Nutzen für alle	
4	grds. Positiv , weil Abläufe/Prozesse transparent gemacht werden und das dokumentiert wird (sowohl für neue, als auch erfahrene MA)		für Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationseinheiten hilfreich (Klärung von Schnittstellen - gerade auch bei personellen Veränderungen)	auf jeden Fall - aber auch mit viel Arbeit verbunden (Zeitinvestition, die sich später auszahlt - mittel- und langfristig positive Effekte)	
5	sieht es positiv QM sehr interessant , weil man sich andere Gedanken über seine Arbeit macht; man das Große und Ganze sieht (wo es auf der Landkarte verortet ist)		ist sinnvoll (große Hilfe bei Einarbeitung neuer MA anhand der Mitgeltenden Unterlagen (wo was festgehalten ist)	Angemessenheit des Aufwands kommt auf die Größe der beteiligten Gruppe an ; im konkreten P war er angemessen	interessant: jeder Arbeitsschritt wird durchleuchtet und man erkennt für jeden einzelnen die Qualität
6		positiv	Ja	Ja - Hauptnutzen liegt im Regelmäßigen Anlass um sich über die Abläufe Gedanken zu machen (gerade bei Audits), sich diese regelmäßig wieder zu vergegenwärtigen und nicht in der Dokumentation der Abläufe an sich und zum Wissenstransfer ("da fragt man einen Kollegen")	
7			ist Sinnvoll, insb. Die Dokumentation --> Verbesserung	ja	hängt davon ab, ob es von den MA gelebt wird

TBA

SES

8	Vom Grundsatz eine gute Sache	sehr wertvoll , speziell für die Verwaltung	absolut -kann Klarheit bringen durch das Definieren der Prozesse (Abgrenzung d. Tätigkeit, Schnittstellen)	ja und nein; ja: siehe b) nein: oft schwierig P-Arbeit in den Alltag einzubinden ; Prozess beschreibt nur allgemein; Praxis komplexer ("man muss zwischen den Zeilen lesen"); es besteht oft Diskrepanz zwischen Beschreibung und Realität; Prozesse auch nicht immer aktuell; Vorgaben durch die Prozesse werden nicht von allen MA akzeptiert ("PV ist nicht ihr Lehr- und Schulmeister")	
9	Ist positiv; QUMS als wichtige Hilfe , insb. für die Zusammenarbeit , v.a. wenn man viele Schnittstellen hat (wie im konkreten P); man sollte nicht zu sehr ins Detail gehen (keine genaue Ausführungsbeschreibung - eher als Gedankenstütze und zur Ermittlung, wie lange etwas dauert		ist gegeben	auf jeden Fall (wenn es angemessen genau beschrieben ist) alltägliche Verbindung muss gegeben sein und nicht nur zur Zertifizierung beachtet werden - wird auch gut bei der SES gelebt	
10	positiv , weil der Stand sicherlich verbessert wird - QUMS als Werkzeug , den schon vorher bestehenden guten Stand weiterzuentwickeln		ist sinnvoll	Ja , den Nutzen gibt es - der Aufwand wird nicht extra wegen dem QUMS gemacht, sondern generell um verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden (Auflagen, Gesetzen, usw.)	
11	steht hinter dem QUMS - "man will gut dastehen"	QUMS hat mehr Positives wie Negatives gebracht	ist Sinnvoll - hat z.B. etwas gegen die Betriebsblindheit gebracht	Ja	schwierig ist, es sich die Zeit für die Pflege des QUMS zu nehmen ("steht im Alltagsgeschäft an hinterster Stelle")
12	QUMS ist bestimmt nützlich	neutral		genauer Nutzen nicht erkennbar	

Experte	2) Was empfinden Sie beim QM/ QUMS <u>als gut</u> , und was als <u>weniger gut</u> ?	gut	weniger gut	Sonstiges	
1	TBA hat alles ganz gut durchgezogen - gut vorbereitet und den PV gut geholfen				
2	gut: dass man sich mit seinen Abläufen befasst , sich Gedanken darüber macht und dadurch manche Probleme erkennt ; daraufhin kann die Arbeitsweise verbessert werden (z.B. standardisierte Lösungen oder bessere Vorlagen)				
3	gut; genauer Ablaufplan für manche Vorgänge bei Stellenneubesetzung vorhanden -->				

TBA

	Erleichterung reinzukommen (Anhaltspunkte)			
4	gut: QM war bei Einführung eines neuen EDV-Verfahrens sehr hilfreich: Prozess wurde komplett neu angepasst und konnte anhand des Prozessmodells in ADONIS gut für alle Beteiligten erklärt werden, wer künftig was zu machen hat --> war eine große Arbeitserleichterung und hat viel Aufwand gespart --> win-win-Situation für alle Beteiligten (ohne QM wäre der Zeitaufwand um ein vielfaches höher gewesen)			
5	anfangs Aufgabenverteilung nicht ganz schlüssig (was macht QMK? Was macht das Hauptamt?), hat sich aber inzwischen gut eingespielt	findet QM gut ; Besonders gut ist der QM-Newsletter und dass Alles im h:Laufwerk hinterlegt und abrufbar ist (Vordrucke)		hat viel Spaß an der Arbeit mit dem QM
6	gut: gibt die Möglichkeit die Leitungsebene auf suboptimale Abläufe sachlich hinzuweisen/ Druck auszuüben etwas zu ändern ; PV hat positive Erfahrungen in der erfolgreichen Änderung eines Ablaufes, nach Feststellung einer Abweichung gemacht	es werden zu viele Prozesse dokumentiert - zu viele Gedanken gemacht; Gefahr sich zu verzetteln ; 	es wäre besser sich bei der Beschreibung auf die Haupttätigkeiten/das Kerngeschäft zu konzentrieren	
7	-			
8	gut: bei Übernahme des Prozesses wird bemerkt, was alles relevant ist, wer alles beteiligt ist und welche Unterlagen erforderlich sind; Man kann einen Einblick in die ganzen Prozesse bekommen, bei denen man nur gering oder auch gar nicht beteiligt ist (Neugier befriedigen) --> Möglichkeit über Tellerrand zu blicken --> schärft die Sinne und Erleichtert den Umgang miteinander			
9	gut: dass alles dokumentiert ist (nicht nur jeder für sich alles weiß); Zusammenarbeit mit anderen; Festlegung auf eine Vorgehensweise (was auch schmerzhaft sein kann); dass man sich mit der Sache beschäftigen muss; dass Schnittstellen klar abgegrenzt werden			
10	gut: durch QUMS regelmäßige Aufforderung auf den neuesten Stand zu kommen , zu aktualisieren - was ansonsten vielleicht vernachlässigt werden würde			
11	Betriebe stehen durch das Beschreiben der Prozesse und den Audits/Zertifizierung besser da wie davor	hoher Pflegeaufwand als Problem für jeden PV	Durch Audits/Zertifizierung hohe Motivation den P gut zu pflegen ("keine lange Mängelliste") und gut dazu stehen	SES
12		dass es QUMS gibt	es werden sich nicht viele MA die Prozesse anschauen	

Einführung des QM/QUMS:

Experte	3) Wie verlief die Einführung des QM/QUMS (soweit Antwort bei QUMS noch möglich)?	a) <u>Aufwand</u> angemessen?	b) <u>Dauer</u> der Einführungsphase?	c) <u>Informationsbereitstellung</u> (Unterlagen)?	d) <u>Wissensvermittlung</u>	e) <u>Koordination</u>	sonstiges
1	hat alles gut geklappt - war eigentlich alles perfekt					Schulung erst, als PV mit allem fertig war (eher schlecht)	
2	war sehr gut ("wüsste nicht, wie man es hätte besser machen können"); man wurde rechtzeitig informiert ; es gab gute Informationsveranstaltungen ; gutes Ordnungssystem - Informationen waren jederzeit leicht verfügbar ; man wurde eingebunden ; es wurde gut koordiniert						
3	hat recht gut funktioniert - wird gut aufgenommen	zunächst Zusatzaufgabe und die Frage warum das gemacht wird; im Endeffekt aber als sinnvoll und positiv betrachtet	war OK	war gut	war gut	war gut	gute Kommunikation (Information durch Hr. Hueber was ansteht; Informationsveranstaltung Hr. Schanz (ganze Abteilung anwesend))
4	Insgesamt lief die Einführung gut ; es hat an der einen oder anderen Information gehapert , insb. wie man im konkreten Fall an einen Prozess herangeht; Allgemeine Information war gut (Roadshow etc.); Beratung durch QM-Verantwortliche in der Abteilung zum konkreten Ablauf war gut						
5	anfangs unklar , um was es geht, da auch jeder MA untersch. Aufgabenbereiche hat (u. an vielen P. beteiligt ist)	haben sich verschiedene/interessante Prozesse rausgesucht und dann durchleuchtet			wurde n gut informiert		haben sich die wichtigsten Prozesse rausgepickt und beschrieben
6		Aufwand für PV war überschaubar , da ein Prozess von der SES angepasst werden konnte	ehrgeizig , aber sinnvoll so	gut , Newsletter von zum QM sehr positiv	gut		
7	Persönliche Einführung bei Übernahme der P-Verantwortung hätte besser laufen können (Erklärung des QUMS allgemein wäre Sinnvoll gewesen und Übernahme war zäh)						
8	-						
9	-						

TBA

SES

1 0	es waren sehr viel neue Informationen und Formalien , die eingeführt wurden; für alle Beteiligten eine zusätzliche Belastung ; damals nicht genau klar, was es bedeutet , und welche Vorteile es hat - inzwischen aber gut in das Tagesgeschäft integriert ; Anfangs hoher Aufwand - inzwischen angemessen ;		war gut , wobei manche Prozesse noch nicht gelebt werden und eher theoretischer Natur sind - da fehlt es an der Umsetzung		
1 1	alles lief reibungslos, unkompliziert, kurz- und knackig		war okay ("nicht um den heißen Brei herumgeredet")	völlig ausreichend (also gut)	gut
1 2	bei Fragen wurde einem gut geholfen				
	Fragen waren jederzeit möglich ; man wurde gut beraten				

Ziele des QM:

Experte	4) Werden durch das QM/QUMS (bereits) die <u>Arbeitsergebnisse (Ihres Prozesses) verbessert</u> ?	a) <i>Kundenorientierung</i> verbessert?	b) <i>Überprüfung der Anforderungen u. Erwartungen an eigene Arbeitsergebnisse?</i>	c) Werden Arbeitsabläufe immer wieder angepasst?	d) <i>Funktioniert der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit internen/und externen Audits?</i>
1	P läuft gut - war davor auch schon optimiert - durch QM keine erneute Verbesserung				
2	konnte noch nicht angewendet werden		einzelne Verbesserungen werden aber derzeit eingebaut, Formulare entwickelt		
3	hat sich schon verbessert	ja - es läuft super: man kann auf den Prozess verweisen; hat schon positives Feedback bekommen		wurde von Anfang an angepasst, danach kleinere Änderungen	
4	Ja, auf jeden Fall - v.a. bei der Einführung des neuen EDV-Verfahrens (unter Frage 2 beschrieben)				
5	nicht unbedingt, da die Aufgaben neu so zusammengelegt wurden und generell neu angeordnet	zum konkreten P: ist sowieso optimiert zusammengestellt worden (Arbeit bereits vor Einführung wie im QM; nicht explizit durch QM weitere Verbesserungen, dadurch nur verbindlich festgeschrieben worden) --> kein richtiger Vergleich zur Zeit vor dem QM möglich Allgemein: QM hat die Arbeitsergebnisse verbessert (da vieles festgeschrieben ist und nicht zusätzlich angefordert werden muss)		ja, ist bereits geschehen	
6	kein täglicher Nutzen; aber Systemverbesserung			ein Prozess wurde bereits angepasst, sehr positiv	

TBA

TBA

7	schwierig zu beantworten ; es ist überhaupt schwierig Kennzahlen zu finden , mit denen der Prozess allgemein bewertet werden kann/Fortschritte sichtbar gemacht werden können --> positiv, dass durch das QUMS jeder die Richtlinien/Regeln nachschauen kann		ständige Aktualisierung ist sinnvoll ; für erfahrene MA nicht unbedingt nötig ("kennen sich sowieso aus") --> eher für neuere MA interessant	
8	"Jein" ; QUMS wird in erster Linie als Werkzeug benutzt, um bestehende Prozesse darzustellen - und nicht um Prozesse zu verbessern ; Änderungen im Ablauf durch das QUMS werden eher ungern gesehen		Ja - der Prozess musste z.B. klarer gegliedert werden	
9	dadurch, dass Abläufe festgeschrieben sind, kann man sie besser überblicken	Ja - durch bessere Abstimmung mit anderen		Ja - unnötige Doppel- und Mehrarbeit wird aufgedeckt und vermieden
10	es ist mehr Systematik da; gibt Anreiz etwas mehr zu tun ; vieles gehört sowieso zum normalen Geschäft (z.B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebsabläufe)		ist tagtäglich gefordert - war aber auch schon vor QUMS notwendig	
11	Verbesserungen gibt es auch jeden Fall (die aber schwer messbar sind - es gibt keine Größe dafür)			
12	durch QUMS wird vielen ernster genommen , ansonsten wäre vermutlich weitergearbeitet worden wie zuvor, es gibt u.a. Verbesserungen in den Bereichen Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der MA		ja, immer wieder	Ja - im Prozess des PV

Experte	5) Erwarten Sie weitere Verbesserungen der Arbeitsergebnisse in der Zukunft	a) Kundenorientierung verbessert?	b) Überprüfung der Anforderungen u. Erwartungen an eigene Arbeitsergebnisse?	c) Werden Arbeitsabläufe immer wieder angepasst?	d) Funktioniert der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit internen/und externen Audits?	TBA
1	QM wird Verbesserungen bringen				könnte sich ergeben	
2	ja, auf jeden Fall					
3	ja, wenn man danach schaut , sich an den Prozess hält und ihn auch aktualisiert und anpasst					
4	Ja, der PV geht davon aus ; es werden vermutlich weitere Einzelheiten entdeckt werden, die zu dem Prozess gehören --> es wird eine Erweiterung und Verbesserung des Prozesses geben; solche Verbesserungen werden sich immer wieder einstellen (kontinuierliche Verbesserung)					
5	Ja, in einzelnen Prozessen schon (insb. wo ganze Sachgebiete mit dem P arbeiten, die Aktenablage, Vergabe von Buchungszeichen etc. geregelt wurde); auch beim Erklären der oben genannten Tätigkeiten von Aushilfen/Azubis, kann nach dem ersten Erklären auf den Prozess zum Nachlesen verwiesen werden --> Zeitersparnis bei der Betreuung von Aushilfen/Azubis ; bei der Erstellung der Prozesse geklärte Fragen, werden in Zukunft nicht wieder auftauchen (und somit keine Zeit rauben und Abstimmung verlangen)					
6	Ja, jederzeit ; vor allem bei neuen Aufgaben. oder Änderungen (z.B. in den Vorschriften)				ja	

7	ja - z.B. dadurch, dass Informationen zentral abgelegt werden und somit für mehrere einfacher zugänglich sind	SES
8	So wie es derzeit gehandhabt wird nicht , dazu würde es einer ganz intensiven Order von ganz Oben bedürfen, dass dies gewollt ist und gelebt werden sollte ; dies müsste von Oben bis zur Umsetzung kommuniziert werden, dass das wichtig ist , es müsste delegiert, thematisiert und sensibilisiert werden ; es müsste kommuniziert werden, dass es nicht dazu da ist Fehler zu suchen und mehr Arbeit aufzubrummen , sondern dass es wirklich Sinnvoll ist	
9	Ja , insb. Wenn TBA auch alle Prozesse identifiziert hat, kann einiges an Doppelarbeit besser aufgedeckt und Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden	
10	Ja - es ist nun leichter Verbesserungen einzubringen , da viele Abläufe formalisiert sind; es gibt klare Abläufe , wie Ideen/Vorschläge zustande kommen, präsentiert, bewertet und ggf. umgesetzt werden	
11	es wird immer wieder zu Verbesserungen führen - man bleibt nie stehen; die Schritte werden aufgrund des bereits bestehenden guten Niveaus allerdings kleiner	
12	ja, der Prozess lebt	

Experte	6) Wird durch das QM/QUMS die <u>Zusammenarbeit verbessert</u> ?	a) <u>Zusammenarbeit innerhalb des Tiefbauamts/SES ausgebaut und gefördert?</u>	b) <u>Zusammenarbeit mit anderen Ämtern ausgebaut und gefördert?</u>	c) <u>Zusammenarbeit mit externen Partnern ausgebaut und gefördert?</u>	Sonstiges
1	Für manche Bereiche schon - Zusammenarbeit läuft aber so schon gut				
2	Ja, es gibt jetzt eine klare Vorgehensweise				
3	im konkreten P auf jeden Fall,	"man hat sich mal gesehen" - bessere Zusammenarbeit durch persönlichen Kontakt			Verbesserung auch durch klare Zuständigkeiten (eindeutige Regelung)
4	im konkreten Fall nur Prozesse innerhalb des TBA: ja, da MA verschiedener Teams und anderer Fachabteilungen zusammen gekommen sind; einzelne Arbeitsschritte, Zuständigkeiten, Schnittstellen zu den anderen wurden geklärt; man hat mitbekommen, was hinter verschiedenen Aufgaben anderer Bereich alles steht; Man hat einen Einblick bekommen, was die anderen Kollegen alles machen müssen				
5	ja: insb. beim Abstimmen des Prozesses mit den Prozessbeteiligten waren alle eingebunden und haben aktiv mitgewirkt; Fragen, die ansonsten immer wiederkehren wurden abschließend geklärt				
6	Ja, weil man mehr miteinander kommuniziert und die Anderen kennen lernt (vor allem beim Arbeitskreis und in den Audits) man sieht auch, was die anderen machen				
7	Ja - positiv ist, dass verschiedene MA aus untersch. Bereichen im Prozess sitzen und dadurch die Zusammenarbeit besser ist und man sich kennt/kennen lernt				
8	Ja - als PV zwangsweise, da man alles dokumentieren muss (Details erfragen, um Unterlagen bitten) --> mehr und intensivere Kontakte zu anderen MA				
9	Ja		im konkreten Prozess gibt es wenig "unklare" Schnittstellen		
10	Nein - die Realität entspricht hier nicht den hehren Zielen				

1	alle profitieren von Dokumentation , ins. der Planungsabteilung (u.a. mit Leitfäden etc.) --> führt zu klarerer Verhältnissen	Nein - ist gleich wie vor dem QUMS		
1 2	Zusammenarbeit war vor QUMS schon genauso gut , Zusammenarbeit ist einwandfrei			

Experte	7) Erwarten Sie eine bessere Zusammenarbeit in der Zukunft?		b) Zusammenarbeit mit anderen Ämtern ausgebaut und gefördert?	c) Zusammen- arbeit mit externen <u>Partnern</u> ausgebaut und gefördert?	Sonstiges
1	Ja, wenn man die Schnittstellen kennt (bisher gibt es noch Überlappungen)				
2	Ja, wird es auf jeden Fall geben				
3	kann noch nichts genaues dazu sagen, denkt aber schon, dass weitere Verbesserungen möglich sind (bei weiterer Abstimmung mit den P-beteiligten)				
4	Ja, es wird weiterhin zu einer besseren Zusammenarbeit führen; es wäre sinnvoll, wenn sich die Gruppe, die die Prozesse erstellt hat, nach einem gewissen Zeitraum (z.B. 3 Jahre) wieder trifft , um alles durchzugehen, auf Aktualität zu prüfen und Verbesserungsbedarf festzustellen (dauert im Idealfall auch nur eine viertel Stunde)				
5	Ja				
6	Ja - auf jeden Fall ; ist positiv				
7	Ja				
8	Vom jetzigen Stand aus eher nicht ; außer es kommen neue Prozesse hinzu, bestehende werden abgewandelt oder es gibt dazu die Order von oben (wie unter Frage 5 beschrieben)				
9	Ja - da alles festgeschrieben ist - führt langfristig zu weniger Missverständnissen				
1 0	wenn jeder das verinnerlicht, was man sich gemeinsam vorgenommen hat , wäre das schnell erreicht --> Umsetzung im Tagesgeschäft wäre wichtig kommt vielleicht noch , wenn durch die Einführung im TBA der Gedanke nochmals vermittelt wird				
1 1	auf jeden Fall ; "man bleibt nicht stehen"; insb. durch interne/externe Audits, Zertifizierungen , Re-Zertifizierungen und den daraus resultierenden Maßnahme Plänen				
1 2	kann möglicherweise noch besser werden - man kann immer etwas verbessern; es kommt auch stark darauf an , ob der Gegenüber eine gute Zusammenarbeit will				

Experte	8) Wird durch das QM/QUMS das <u>Wissen</u> besser <u>gesichert und weitergegeben</u> ?	a) Wird durch das QM/QUMS das Wissen besser gesichert?	a) Erfolgt eine besser Weitergabe von Wissen der erfahrenen Mitarbeiter/innen an jüngere?	Sonstiges
1	Ja, man kann etwas belegen			
2	Ja, da die Abläufe dokumentiert sind und dass die Unterlagen zusammengestellt sind - man bekommt schneller einen Überblick			

3	auf jeden Fall	alles ist festgelegt	man kann sich grundsätzlich auf den Prozess beziehen (-> weniger Fragen müssen wiederholt beantwortet werden)	klare Zuständigkeiten en geregelt
4	auf jeden Fall, weil alles transparent dokumentiert ist			
5	ja - ist sehr wichtig	bei der Auswahl der Prozesse werden beispielhafte Prozesse ausgewählt (wo Schnittstellen geklärt werden, wo es Probleme gibt) um diese geklärt zu haben und das Wissen darüber gesichert ist und einfacher weitergegeben werden kann		
6	gut als Gedankenstütze , aber nicht zum Einlernen von neuen MA; betrachtet das QM als Leitfaden , für das Standardgeschäft ; beim Einlernen geht es aber viel um Details			
7	denkt schon, aber die wichtigen Dinge werden auch so bekannt (vor Aufnahme in den Prozess)		Ja, durch die Dokumentation --> besser als vorher	
8	Ja - mit Sicherheit			
9		alles wird durchgängiger	alles wird besser an andere weitergegeben	viel Datailwissen wird nicht dokumentiert ; Wissen über Abläufe wird aber besser weitergegebe n
10	ist stark Personenabhängig ; bessere Sicherung und Weitergabe von Wissen nur, wenn die Leute bereit sind, sich mitzuteilen; QUMS als Werkzeug zur Abbildung der Realität , kann zur Wissensvermittlung beitragen , wie es aber auch andere Ablagesysteme können			
11	Ja - auf jeden Fall: es ist einiges festgehalten (in Leitfäden, in Vorgehensweisen, in Pflichtenheften, wie jmd. eingearbeitet wird etc.), was dann gut zur Wissensweitergabe verwendet werden kann			
12	Ja - auf jeden Fall	das gesamte Wissen über den Prozess ist im QUMS dokumentiert	ja - gute Hilfe für z.B. Vertretungen	

Experte	9) Denken Sie, dass durch das QM/QUMS das Wissen in Zukunft besser gesichert und weitergegeben werden wird?	a) Wird durch das QM/QUMS das Wissen besser gesichert?	a) Erfolgt eine bessere Weitergabe von Wissen der erfahrenen Mitarbeiter/innen an jüngere?	Sonstiges
1	ja, auf jeden Fall, man kann den blauen Ordner vorlegen, reinschauen und sich informieren			
2	Ja			
3	ja - "ist für die Zukunft sinnvoll", klare Dokumentation --> ist positiv			
4	ja, insbesondere für neue MA, (die i.d.R. ihre Vorgänger nicht mehr sehen) wird der Einstieg durch die Prozesse erleichtert (neben den anderen Unterlagen)			
5	Ja - auf jeden Fall			
6	Ja, man kann neuen MA das QM zur Orientierung an die Hand geben (zum Reinkommen); aber vor allem dann persönlich die Tätigkeiten erklären			

7	-	SES
8	Ja - mit Sicherheit Aber: P. sind zwar detailliert beschrieben , aber doch allgemein gehalten --> man muss stetig davon abweichen --> Prozessbeschreibung dient gut als roter Faden und nicht als absolute Handlungsvorlage	
9	PV hofft dies - QM aber nicht als Ausrede missbrauchen , dass Einarbeitung neuer MA schneller gehen muss --> überlappender Übergang von "altem" zu neuem MA am sinnvollsten zur Wissensweitergabe (Gegensatz zur Wiederbesetzungssperre - die ganz schlecht zur Wissensweitergabe ist); QM ist gut um Abläufe weiterzugeben , aber nicht um Detailwissen weiterzugeben (QM nicht zur Rechtfertigung einer Vakanz Zeit auf einer Stelle missbrauchen)	
10	eigentlich nicht	
11	auf jeden Fall	
12	ist eine gute Hilfe , es kann aber auch nicht alles im Prozess dokumentiert sein ; für jeden ist auch etwas Anderes wichtig ; jeder arbeitet auch ein bisschen anders	

Experte	10) Fördert das QM/QUMS ein besseres <u>abteilungsübergreifendes Denken</u> ?	a) Ist die Klarheit über Ziele, Bedeutung einzelner Aufgaben und ihrer zugrunde liegender Prozesse durch das QM/QUMS verbessert worden?	b) Ist Kommunikation untereinander gefördert worden?	a) Ist durch das QM/QUMS der sachgebiets- und abteilungsübergreifende Zusammenhalt im Amt/bei der SES gestärkt worden?	Sonstiges
1		Aufgabenverteilung wird schon klarer	ja, besonders durch die Schulungen	war schon immer gut	
2	Ja	man sieht über den Tellerrand hinaus; die Abläufe sind klar abgegrenzt (wer macht was)	es ist eine bessere Vernetzung entstanden; Informationsflüsse wurden festgelegt;		
3	ja, insb. durch den Kontakt mit anderen Abteilungen ("man kennt mehr Kollegen")	Hauptsächlich bei den P, an denen man beteiligt ist; eher nicht, bei P, wo man nicht beteiligt ist	ja	ja, insb. mit Kollegen, die ähnliche Tätigkeiten ausführen	
4	Ja, auf jeden Fall; durch Zusammenarbeiten im Prozess (auch mit Kollegen anderer Organisationseinheiten):				

TBA

5	bei den konkreten (im Sachgebiet P nicht unbedingt); bei P über mehrere Sachgebiete aber schon	Allgemein: Ja - z.B. wurde bei einem anderen Prozess aufgedeckt, dass eigentlich jemand anderes für den Prozess verantwortlich sein sollte	Ja	Ja	Präsentation von Hr. Hueber über die Verknüpfungen ("wer durch die Audits verknüpft wird ") sehr interessant und faszinierend ; Verknüpfung und Kennenlernen von Aufgaben der Bauabteilung oder SES sehr interessant	
6	auf jeden Fall ; ist ein großer Gewinn - hier entfaltet das QM seine Wirkung; man versteht wie etwas funktioniert, kennt die anderen MA und erkennt schneller, warum etwas schief läuft und kann gegensteuern - was auch von der Leitung honoriert wird;					
7			Ja , durch Kennenlernen von mehr Leuten erweitert man seinen Horizont	Ja		SES
8	Ja, ist aber vom einzelnen Prozess abhängig		Ja	eher nicht		
9	Ja - bringt viel, wenn aus mehreren beteiligten Stellen an der Abstimmung beteiligt sind; Abstimmung geschieht auf einer sachlichen Ebene		Ja	eher vergrößerte Akzeptanz		
10	eher nicht		ja, ist mehr geworden - es gibt aber trotzdem unterschiedliche Meinungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten	Ja , man fühlt sich eher als Einheit		
11	-					
12	bestimmt	ja - auf jeden Fall				

Experte	11) Erwarten Sie für die Zukunft ein besseres abteilungsübergreifendes Denken durch das QM/QUMS?	a) Ist die Klarheit über Ziele, Bedeutung einzelner Aufgaben und ihrer zugrunde liegender Prozesse durch das QM/QUMS verbessert worden?	b) Ist Kommunikation untereinander gefördert worden?	a) Ist durch das QM/QUMS der sachgebiets- und abteilungsübergreifende Zusammenhalt im Amt/bei der SES gestärkt worden?	Sonstiges
1	mit Sicherheit - Ja				

2	Ja , es wird sich schon positiv auswirken	
3	ja - "kann es sich schon vorstellen", vor allem wenn man das QM regelmäßig aktualisiert	
4	Ja , man kann später mit Kollegen , auch aus anderen Organisationseinheiten, auf einer ganz anderen Grundlage diskutieren , wenn etwas unklar wäre	
5	Ja - insb. Hinsichtlich mancher Aufgaben	
6	Ja - auf jeden Fall	
7	auf jeden Fall	
8	eher nicht	SES
9	Ja - wenn Abstimmung über eine Projektgruppe mit gleichen/ähnlichen Beteiligten geschieht wie bei Aufstellung des P; KVP bedeutet auch kontinuierlicher Aufwand ; Sinnvoll wären auch regelmäßige Treffen der Projektgruppe : z.B. einmal oder zweimal im Jahr; Zeit für Treffen und Vorbereitung dazu muss gegeben sein/gewährt werden	
10	-	
11	-	
12	kann gut sein , es kommt aber immer auch auf die Leute an , mit denen man zusammenarbeitet	

Experte	12) Sind außerdem Verbesserungen oder Verschlechterungen in anderen, bisher nicht aufgeführten Bereichen durch das QM/QUMS eingetreten?	Verbesserungen	Verschlechterungen	Sonstiges	
1	es ist schon immer gut gelaufen, jeder hat schon immer gewusst, was er tun muss	dass Alles dokumentiert ist	konnte der PV keine erkennen		TBA
2	-				
3	PV ist nichts weiteres aufgefallen				
4	Verbesserung: Man merkt beim Erstellen der Prozesse, dass andere Prozesse auch abgebildet werden sollten , an die bisher noch nicht gedacht wurde - einiges muss in mehrere Prozessen aufgeteilt werden		man muss aufpassen, dass man sich nicht verzettelt	Sinnhaftigkeit muss immer da sein; nicht zu viele P. im TBA ("gesunde Mischung anstreben")	
5	-				SES
6	-				
7	-				
8	nein				
9	Verbesserungen: durch das Ideenmanagement : fördert ideenreiches und kritisches Herangehen an Tätigkeiten; regt die Leute zum Nachdenken über die eigene Tätigkeit an ; ist Sinnvoll und die MA werden beteiligt ; fördert gesamtunternehmerisches Denken				
10	ist ein Schritt nach vorne				
11	es ist verinnerlicht - man lebt es ; das QUMS funktioniert gut ; der Ehrgeiz ist , und war schon immer groß		auf jeden Fall keine Verschlechterungen		
12	auf jeden Fall keine Verschlechterungen				

Ausblick zum QM/QUMS:

Experte	13) <u>Welche Möglichkeiten</u> gibt es ihres Erachtens, um <u>weitere Verbesserungen</u> zu erreichen?	
1	es passt alles soweit, man könnte für den konkreten Prozess noch Formblätter entwerfen	TBA
2	Nachtragsmanagementablauf könnte noch optimiert werden (zw. DLZ, RPA, Fachabteilung und dem Auftragnehmer), damit Zahlungsfristen eingehalten werden können -> schnellere Prüfung	
3	"zu verbessern gibt es immer etwas" , aber kein konkreter Vorschlag ; insg. Ist es positiv , dass Verbesserungsvorschläge gern angenommen werden	
4	Austausch zwischen vergleichbaren Ämtern (z.B. Querschnittsämter) wäre nicht schlecht --> Ämterübergreifender Austausch Austausch mit SES war zwar vorhanden, aber Prozesse nicht vergleichbar (andere Rechtsgrundlage); SES Prozesse wurden als Basis genutzt	
5	wenn auf der Prozesslandkarte des TBA wirklich alle Prozesse abgebildet wären, damit jeder, der seinen Prozess mühsam erstellt, aktualisiert und auditiert hat sehen kann, wo er im Ganzen steht --> wäre vermutlich zu groß, aber für den einzelnen MA nicht schlecht, dass er sehen kann, wo er seinen Beitrag leistet (Motivation)	
6	Die Lesbarkeit der Prozesse vereinfachen - die Lesbarkeit der Prozesse ist nicht besonders gut	
7	kleinere Verbesserungen in jedem Prozess sicherlich möglich (im Zuge des KVP); bessere allgemeine Information für neue MA über das QUMS wäre sinnvoll ("Einführung von Anfang an"), evtl. über Schulungen (Problem, dass zu wenige diese Informationen zum gleichen Zeitpunkt brauchen); bessere Übergabe (-Regelung) von "alten" PV an den neue PV --> aber stark abhängig vom ja.. "alten" PV	SES
8	der Vorschlag bei Frage 5 : Es muss von Oben thematisiert und sensibilisiert werden, dass es sich lohnt (in regelmäßigen Abständen) und wertgeschätzt wird es ist doch ein großer zusätzlicher Aufwand, der nicht so sehr geliebt wird --> Bedarf an Wertschätzung der Prozessarbeit und dass die Zeit für die Arbeit am QUMS zur Verfügung steht ; es muss positiver gewertet werden, gelebt werden und nicht nur angegeben werden , dass es das gibt aber jeder arbeitet weiter vor sich hin wie bisher; alle Beteiligten und PVs sollten zusammengeführt, informiert und mitgenommen werden, dass es sinnvoll ist und einen Wert hat und vieles einfacher machen kann	
9	nicht mit zu vielen Prozessen anfangen - jeder P. viel Arbeit verursacht und nicht alles als Prozess geregelt sein muss; Überlappung von "alten" und neuen MA zur Wissensweitergabe (Detailwissen) bei MA-wechsel - Wiederbesetzungssperren sind dagegen kontraproduktiv zur Wissensweitergabe (Detailwissen geht komplett verloren)	
10	kein spezielles QUMS-Problem : Die Formalverwaltung hält nicht mit der Technik schritt : z.B. Tätigkeitsbeschreibungen ("uralten Beschreibung - neueste Technik) - Tarifvertrag (2 Systeme, total veraltet); es ist dadurch nahezu unmöglich die Leute gleichgerecht zu behandeln (z.B. Stichtage bei Zulagen, Möglichkeiten zur Höhergruppierung)	
11	Prozesse müssten noch bekannter sein und mehr beachtet werden; bei Prozessen, in Prozessen, in denen andere Stellen beteiligt sind, sollten diese den Prozess auch kennen	
12	es läuft momentan gut - es müsste nicht jeder Prozess jedes Jahr auditiert werden , bei einzelnen Prozessen könnten auch alle 2 Jahre reichen	

Experte	14) Haben Sie außerdem noch <u>Punkte</u> zum QM/QUMS, <u>die Ihnen wichtig wären zu erwähnen?</u>	
1	-	TBA
2	das QM wird sich weiter entwickeln, sie werden dran bleiben und es wird sich mit der Zeit einspielen	
3	-	
4	Prozesse müssen in der Praxis ankommen - gelebt werden ; Gefahr , dass nach Einführung nach dem altem Schema weitergearbeitet wird; Ganz Wichtig: QM muss jetzt mit Leben gefüllt werden	
5	Der Prozessablauf und die Prozessbeschreibung sind wichtig für jemand, der den Prozess zum ersten Mal anschaut ; für die tägliche Arbeit (und für neue MA - um zu wissen wie es auszusehen hat) sind allerdings die Mitgeltenden Unterlagen ganz wichtig --> viel Mühe reingesteckt	
6	insgesamt ist es gut, dass das QM eingeführt wurde ; man sollte sich auf das wesentliche konzentrieren ("davon gibt es schon genug") - Schwerpunkt auf den Standardabläufen - keine " Nebenkriegsschauplätze "; Aufwand sollte im Rahmen bleiben , damit es sich noch lohnt ("nicht nur noch QM machen" - Gefahr einer Gegenreaktion, wenn es den MA zu viel wird)	
7	-	SES
8	-	
9	Durch QM entsteht kontinuierlich Aufwand , der den MA zugestanden werden muss; QUMS nicht zur Rechtfertigung von Stelleneinsparungen missbrauchen	
10	-	
11	es läuft gut - so wie es ist, ist es okay (auch vom Maß her ist es nicht überzogen)	
12	der Vergleich zu ähnlichen/gleich Prozessen im TBA ist interessant ; eine gemeinsame Besprechung der PV ähnlicher/gleicher Prozesse in TBA und SES zum Erfahrungsaustausch wäre sicher interessant	

Reduzierte Auswertungstabelle

Experten 1 bis 6 sind Prozessverantwortlichen des Tiefbauamtes

Experten 7 bis 12 sind Prozessverantwortlichen der SES (grau unterlegt)

Allgemeines zum QM/QUMS:

Experte	1) Wie sehen Sie und stehen Sie allgemein zum QM/QUMS?	a) Wie werten Sie das QM/QUMS (positiv – negativ)	b) Wie beurteilen Sie die Sinnhaftigkeit des QM/QUMS?	c) Gibt es dadurch einen Nutzen im Alltag, wenn ja, worin? (Ko-sten/Nutzen)	Sonstiges	
1		ganz gut		Ja: leichter Einstieg für neue – klare Handlungsanweisungen		TBA
2	positiv - man hat viel gelernt;		ist sinnvoll	Ja: viel festgelegt und vereinfacht guter Überblick für neue MA		
3	gut/positiv - Qualität verbessert geregelt Vorgehen		ist sinnvoll	viel Aufwand, aber letztendlich für jeden hilfreich --> großer Nutzen für alle		
4	grds. Positiv, weil transparente Abläufe, die dokumentiert sind (für neue, als auch erfahrene MA)		Ist sinnvoll insb. für Zus.-arbeit untersch. Org.-einheiten durch Klärung von Schnittstellen	Ja – viel Arbeit, aber sich auszahlende Zeitinvestition, mittel- und langfristig positive Effekte		
5	positiv QM sehr interessant, man macht sich andere Gedanken über seine Arbeit/sieht das Große und Ganze		ist sinnvoll (große Hilfe bei Einarbeitung neuer MA anhand der Mitgeltenden Unterlagen (wo was festgehalten ist)	Angemessenheit des Aufwands kommt auf die Größe der beteiligten Gruppe an; im konkreten P war er angemessen	interessant: man erkennt die Qualität jedes Arbeitsschrittes	
6		positiv	Ist Sinnvoll	Ja - Hauptnutzen im sich über die Abläufe Gedanken machen/ vergegenwärtigen (bes. bei Audits), nicht in der Dokumentation nicht zum Wissenstransfer ("da fragt man einen Kollegen")		SES
7			ist Sinnvoll, insb. Dokumentation --> Verbesserung	Ja: hängt davon ab, ob es von den MA gelebt wird		
8	sehr wertvoll, speziell für die Verwaltung	Grds. Positiv	Ist sinnvoll -kann Klarheit bringen durch das Definieren der Prozesse (Abgrenzung d. Tätigkeit, Schnittstellen)	ja und nein; ja: siehe b) nein: oft schwer in den Alltag einzubinden; nur allgemeine Beschreibung; Praxis komplexer ("man muss zwischen den Zeilen lesen"); Diskrepanz zwischen Beschreibung und Realität; P. nicht immer aktuell gehalten; Nicht von allen akzeptiert (man kann sie nicht zwingen)		

9	positiv; wichtige Hilfe , insb. für die Zusammenarbeit , bei vielen Schnittstellen nicht zu sehr ins Detail gehen - eher als Gedankenstütze und Zeitermittlung		ist sinnvoll	Ja (bei angemessen genauer Beschreibung) alltägliche Verbindung muss gegeben sein sollte nicht nur zur Zertifizierung beachtet werden – wird gut gelebt	
10	Positiv , Stand wird verbessert als Werkzeug um guten Stand weiterzuentwickeln		ist sinnvoll	Ja , - der Aufwand wird nicht extra wegen dem QUMS sondern generell um verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden (Auflagen, Gesetzen, usw.)	
11	steht hinter dem QUMS - "man will gut dastehen"	mehr Positives wie Negatives gebracht	ist Sinnvoll – bereits Erfolgreich gegen die Betriebsblindheit	Ja	Schwierig: sich Zeit für die Pflege zu nehmen ("im Alltagsgeschäft an hinterster Stelle")
12	bestimmt nützlich	neutral		genauer Nutzen nicht erkennbar	

Experte	2) Was <u>empfinden</u> Sie beim <u>QM/ QUMS als gut</u> , und was <u>als weniger gut</u> ?	gut	weniger gut	Sonstiges	
1	Einführung hat gut geklappt				
2	gut: dass man sich mit seinen Abläufen befasst , dadurch erkennt man Probleme und verbessert die Arbeitsweise (z.B. standardisierte Lösungen oder bessere Vorlagen)				
3	gut; genaue Dokumentation mancher Abläufe ; bei Stellenneubesetzung Erleichterung reinzukommen (Anhaltspunkte)				
4	gut: bei Einführung eines neuen EDV-Verfahrens bereits sehr hilfreich: Neuanpassung des Prozesses, dabei leichte Erklärung der neuen Aufgabenverteilung durch Prozessmodell (ADONIS) --> große Arbeitserleichterung; spart viel Aufwand --> win-win-Situation für alle (ohne QM wäre der Zeitaufwand um ein vielfaches höher gewesen)				
5	gut: QM an sich; Besonders QM-Newsletter; Ablage im h:Laufwerk hinterlegt abrufbare Vordrucke etc.)		Aufgabenverteilung anfangs unklar (QMK? Hauptamt?) Inzwischen aber gut eingespielt	hat viel Spaß an der Arbeit mit dem QM	TBA
6	gut: die Möglichkeit die Leitungsebene auf suboptimale Abläufe sachlich hinzuweisen; etwas zu ändern: positive Erfahrungen in der erfolgreichen Änderung eines Ablaufes , nach Feststellung einer Abweichung		zu viele Prozesse dokumentiert - Gefahr sich zu verzetteln;	Besser wäre: bei der Beschreibung auf das Kerngeschäft konzentrieren	
7	-				
8	gut: es wird bemerkt, was relevant, wer beteiligt ist und welche Unterlagen erforderlich sind; Möglichkeit des Einblicks in Prozesse , bei denen man nur gering oder nicht beteiligt ist (Neugier befriedigen) --> Möglichkeit über Tellerrand zu blicken --> schärft die Sinne und Erleichtert den Umgang miteinander				SES

9	gut: Dokumentation (auch für andere einsehbar); Zusammenarbeit mit anderen; Festlegung auf Vorgehensweise (was auch schmerzhaft sein kann); Zwang sich mit der Sache zu beschäftigen ; Klare Abgrenzung von Schnittstellen		
10	gut: regelmäßige Aufforderung auf den neuesten Stand zu kommen , was ansonsten vielleicht vernachlässigt werden würde		
11	Betriebe stehen durch Prozessbeschreibungen und Audits/Zertifizierung besser da wie davor	hoher Pflegeaufwand als Problem für jeden PV	Durch Audits/Zertifizierung hohe Motivation den P gut zu pflegen und gut dazustehen
12		dass es QUMS gibt	es werden sich nicht viele MA die Prozesse anschauen

Einführung des QM/QUMS:

Experte	3) Wie verlief die <u>Einführung</u> des QM/QUMS (soweit Antwort bei QUMS noch möglich)?	a) <u>Aufwand</u> angemessen?	b) <u>Dauer</u> der Einführungsphase?	c) <u>Informationsbereitstellung</u> (Unterlagen)?	d) <u>Wissensvermittlung</u>	e) <u>Koordination</u>	sonstiges	TBA	
1	alles perfekt		gut durchgezogen - gut vorbereitet und den PV gut geholfen			Schulung erst, als PV mit allem fertig war (eher schlecht)			
2	sehr gut	c) rechtzeitige Information; gute Info-Veranstaltungen d) gutes Ordnungssystem - Infos leicht verfügbar				gut	man wurde eingebunden		
3	recht gut - wird gut aufgenommen	Im Endeffekt als sinnvoll und positiv	war OK	war gut	war gut	war gut	gute Kommunikation/Information durch Hr. Hueber		
4	gut	c) Allgemeine Information war gut (Roadshow etc.); fehlende Infos zur Herangehensweise an konkreten Prozess; d) gute Beratung durch QMV zum konkreten Ablauf war gut							
5	anfangs Unklarheiten, um was es geht				wurden gut informiert		die wichtigsten Prozesse wurden ausgesucht und beschrieben		
6		überschaubar – (angepasster SES-Prozess)	ehrgeizig, aber sinnvoll so	gut, Newsletter zum QM sehr positiv		gut			
7	Persönliche Einführung bei Übernahme der P-Verantwortung hätte besser laufen können (Erklärung des QUMS allgemein wäre Sinnvoll gewesen und Übernahme war zäh)								
8	-								
9	-								
10	sehr viel neue Informationen und Formalien Anfangs Unklarheiten, was QUMS bedeutet, und welche Vorteile es hat – inzwischen aber gut in das Tagesgeschäft integriert;			war gut,			manche Prozesse werden noch nicht gelebt		
11	alles lief reibungslos, unkompliziert,		war okay - kurz- und knackig	völlig ausreichend (also gut)		gut	gute Beratung		
12	bei Fragen wurde einem gut geholfen								

SES

Ziele des QM:

Experte	4) Werden durch das QM/QUMS (bereits) die Arbeitsergebnisse (Ihres Prozesses) verbessert?	a) Kundenorientierung verbessert?	b) Überprüfung der Anforderungen u. Erwartungen an eigene Arbeitsergebnisse?	c) Werden Arbeitsabläufe immer wieder angepasst?	d) Funktioniert der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit internen/und externen Audits?
1	P läuft gut - war davor auch schon optimiert - durch QM keine erneute Verbesserung				
2	konnte noch nicht angewendet werden		einzelne Verbesserungen werden derzeit eingebaut, Formulare entwickelt		
3	Ja - hat sich schon verbessert	ja - läuft super: man kann auf den Prozess verweisen; hat schon positives Feedback bekommen		wurde von Anfang an angepasst, danach kleinere Änderungen	
4	Ja, auf jeden Fall - v.a. bei der Einführung des neuen EDV-Verfahrens (unter Frage 2 beschrieben) große Arbeitserleichterung; spart viel Aufwand				
5	nicht unbedingt, (Aufgaben wurden neu zusammengelegt)	Konkreter P wurde optimiert neu zusammengestellt (Arbeit bereits vor Einführung wie im QM) --> kein Vergleich möglich Allgemein: QM hat die Arbeitsergebnisse verbessert (durch Vorgeschriebene Abläufe)		ja, ist bereits geschehen	
6	kein täglicher Nutzen; aber Systemverbesserung			ein Prozess wurde bereits angepasst, sehr positiv	
7	schwierig zu beantworten; schwierig Prozess zu bewerten (Kennzahlen zu finden), --> positiv, dass jeder die Richtlinien/Regeln nachschauen kann			ständige Aktualisierung ist sinnvoll; für erfahrene MA nicht unbedingt nötig --> eher für neuere MA interessant	
8	"Jein"; QUMS in erster Linie als Werkzeug, um bestehende Prozesse darzustellen - nicht um Prozesse zu verbessern; Änderungen durch das QUMS eher ungern gesehen			Ja - der Prozess musste klarer gegliedert werden	
9	Ja, besserer Überblick durch festgeschriebene Abläufe	Ja - durch bessere Abstimmung		Ja - unnötige Doppel- und Mehrarbeit wird aufgedeckt und vermieden	
10	mehr Systematik - Anreiz etwas mehr zu tun; vieles gehört sowieso zum normalen Geschäft (z.B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebsabläufe)			ist tagtäglich gefordert - war aber auch schon vor QUMS notwendig	
11	Verbesserungen gibt es auch auf jeden Fall (die aber schwer messbar sind - es gibt keine Größe dafür)				
12	Ja, vieles wird ernster genommen, anstatt weiterzuarbeiten wie zuvor, Verbesserungen u.a. beim Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der MA			ja, immer wieder	Ja - im Prozess des PV

TBA

SES

TBA

SES

Experte	5) Erwarten Sie weitere Verbesserungen der Arbeitsergebnisse in der Zukunft	a) Kundenorientierung verbessert?	b) Überprüfung der Anforderungen u. Erwartungen an eigene Arbeitsergebnisse?	c) Werden Arbeitsabläufe immer wieder angepasst?	d) Funktioniert der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit internen/und externen Audits?
1	Ja - QM wird Verbesserungen bringen			könnte sich ergeben	
2	ja, auf jeden Fall				
3	ja, wenn man den Prozess pflegt, sich daran hält				
4	Ja - vermutlich wird der Prozess erweitert werden müssen			Verbesserungen werden sich immer wieder einstellen	
5	Ja, in einzelnen Prozessen (insb. wo ganze Sachgebiete mit dem P arbeiten, die Aktenablage, Vergabe von Buchungszeichen etc. geregelt wurde);				
6	Ja -; vor allem bei neuen Aufgaben. oder Änderungen (z.B. in den Vorschriften)				ja
7	ja - z.B. insb. durch zentrale Informationsablage → Infos für mehrere einfacher zugängliche				
8	Nein, dazu würde es einer intensiven Order von ganz Oben bedürfen, dass dies gewollt ist und gelebt werden sollte;				
9	Ja –Doppelarbeit kann aufgedeckt und Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden				
10	Ja - es ist leichter Verbesserungen einzubringen, durch formalisierte Abläufe klare Abläufe, wie Ideen/Vorschläge zustande kommen, präsentiert, bewertet und ggf. umgesetzt werden				
11	wird immer wieder zu Verbesserungen führen				
11	Verbesserungsschritte werden aufgrund des bereits bestehenden guten Niveaus allerdings kleiner				
12	ja, der Prozess lebt				

TBA

SES

Experte	6) Wird durch das QM/QUMS die <u>Zusammenarbeit verbessert</u> ?	a) <u>Zusammenarbeit innerhalb des Tiefbauamts/SE S ausgebaut und gefördert?</u>	b) <u>Zusammenarbeit mit anderen Ämtern ausgebaut und gefördert?</u>	c) <u>Zusammenarbeit mit externen <u>Partnern</u> ausgebaut und gefördert?</u>	Sonstiges	
1	Für manche Bereiche schon - Zusammenarbeit läuft aber so schon gut					TBA
2	Ja, durch die klare Vorgehensweise					
3	im konkreten P auf jeden Fall,	a) bessere Zusammenarbeit durch persönlichen Kontakt und klare Zuständigkeitsregelung				
4	konkreter Prozess nur innerhalb des TBA: ja, verschiedene MA sind zusammen gekommen einzelne Arbeitsschritte, Zuständigkeiten, Schnittstellen wurden geklärt; ; Einblick gewonnen, was die anderen Kollegen alles machen					
5	ja: durch Mitwirkung und aktive Beteiligung aller Prozessbeteiligten beim Abstimmen des P.; endgültiges Klarstellen wiederkehrender Fragen					
6	Ja, durch mehr Kommunikation und Kennenlernen der Anderen (vor allem beim Arbeitskreis und in den Audits) man sieht, was die anderen machen					SES
7	Ja - bessere Zusammenarbeit und Kennenlernen der MA aus untersch. Bereichen im Prozess					
8	Ja - man muss für die Dokumentation Details erfragen, um Unterlagen bitten --> mehr und intensivere Kontakte zu anderen MA					
9	Ja		im konkreten Prozess gibt es wenig "unklare" Schnittstellen			
10	Nein - die Realität entspricht hier nicht den hehren Zielen					

1 1	Ja - alle profitieren von Dokumentation , ins. der Planungsabteilung (u.a. mit Leitfäden etc.) --> führt zu klarerer Verhältnissen	Nein - ist gleich wie vor dem QUMS			
1 2	Nein , Zusammenarbeit war vor QUMS schon genauso gut , Zusammenarbeit ist einwandfrei				

Experte	7) Erwarten Sie eine bessere Zusammenarbeit in der Zukunft?		b) Zusammenarbeit mit anderen Ämtern ausgebaut und gefördert?	c) Zusammenarbeit mit externen Partnern ausgebaut und gefördert?	Sonstiges
1	Ja , wenn man die Schnittstellen kennt (bisher gibt es noch Überlappungen)				
2	Ja , wird es auf jeden Fall geben				
3	Vermutlich (kann noch nichts genaues dazu sagen) weitere Verbesserungen sind möglich (bei weiterer Abstimmung mit den P-beteiligten)				
4	Ja – ein erneutes Treffen der Prozessgruppe nach einem gewissen Zeitraum (z.B. 3 J.) wäre, sinnvoll: alles auf Aktualität prüfen und Verbesserungsbedarf feststellen (dauert im Idealfall nur eine viertel Stunde)				
5	Ja				
6	Ja - auf jeden Fall; ist positiv				
7	Ja				
8	eher nicht (nach jetzigem Stand); Dazu bedarf es neuer Prozesse, Abwandlungen der Bestehenden oder der Order von oben , dass die Prozessarbeit mehr gelebt werden sollte (siehe Frage 5)				
9	Ja – durch festgelegte Abläufe langfristig weniger Missverständnisse				
1 0	Kommt drauf an: wenn das Vorgenommene verrinnerlicht wirdt , wäre das schnell erreicht --> Umsetzung im Tagesgeschäft wäre wichtig kommt vielleicht noch, wenn durch Einführung im TBA der Gedanke nochmals vermittelt wird				
1 1	auf jeden Fall ; "man bleibt nicht stehen"; insb. durch interne/externe Audits, Zertifizierungen , Re-Zertifizierungen und daraus resultierenden Maßnahme Plänen				
1 2	Möglicherweise kann es noch besser werden; es kommt darauf an, ob der Gegenüber eine gute Zusammenarbeit will				

Experte	8) Wird durch das QM/QUMS das <u>Wissen</u> besser <u>gesichert</u> und <u>weitergegeben</u> ?	a) Wird durch das QM/QUMS das Wissen besser gesichert?	a) Erfolgt eine besser Weitergabe von Wissen der erfahrenen Mitarbeiter/innen an jüngere?	Sonstiges
1	Ja , man kann etwas belegen			
2	Ja - durch dokumentierte Abläufe und Zusammenstellung der Unterlagen – bekommt man schneller einen Überblick			
3	auf jeden Fall	alles ist festgelegt	Festgelegte Verfahrensweise → weniger Fragen müssen wiederholt beantwortet werden)	Zuständigkeiten klar geregelt
4	auf jeden Fall, weil alles transparent dokumentiert ist			
5	ja	bei der Betreuung von Aushilfen/Azubis (nach der ersten Erklärung auf P. verweisen); endgültiges Klarstellen wiederkehrender Fragen → Zeitgewinn Durch Dokumentation beispielhafte Prozesse (Klärung von Schnittstellen/Lösung von Problemen) wird das Wissen darüber gesichert → einfachere Weitergabe		ist sehr wichtiger Aspekt

6	Ja - gut als Gedankenstütze, aber nicht zum Einlernen von neuen MA; QM als Leitfaden, für das Standardgeschäft ohne Detailvermittlung			SES
7	Vermutlich - aber die wichtigen Dinge werden auch so bekannt (vor Aufnahme in den Prozess)	Ja, durch die Dokumentation --> besser als vorher		
8	Auf jeden Fall			
9		Wissen über Abläufe schon Detailwissen nicht viel	Wissen über Abläufe schon Detailwissen eher nicht	
10	Nicht unbedingt - ist stark Personenabhängig bessere Sicherung und Weitergabe von Wissen nur, wenn die Leute bereit sind, sich mitzuteilen; QUMS als Werkzeug zur Abbildung der Realität, kann zur Wissensvermittlung beitragen, wie es aber auch andere Ablagesysteme können			
11	Ja - auf jeden Fall: es ist einiges Dokumentiert (Leitfäden, Vorgehensweisen, Pflichtenheften, Einarbeitung neuer MA, etc.), kann zur besseren Wissensweitergabe verwendet werden			
12	Ja - auf jeden Fall	das gesamte Wissen über den Prozess ist im QUMS dokumentiert	ja - gute Hilfe für z.B. Vertretungen	

Experte	9) Denken Sie, dass durch das QM/QUMS das Wissen in Zukunft besser gesichert und weitergegeben werden wird?	a) Wird durch das QM/QUMS das Wissen besser gesichert?	a) Erfolgt eine bessere Weitergabe von Wissen der erfahrenen Mitarbeiter/innen an jüngere?	Sonstiges	
1	ja, auf jeden Fall, man kann den blauen Ordner vorlegen, reinschauen und sich informieren				TBA
2	Ja				
3	ja - "ist für die Zukunft sinnvoll", klare Dokumentation --> ist positiv				
4	ja, insbesondere für neue MA, (die i.d.R. ihre Vorgänger nicht mehr sehen) wird der Einstieg durch die Prozesse erleichtert (neben den anderen Unterlagen)				
5	Ja - auf jeden Fall				
6	Ja - zur Orientierung neuer MA (zum Reinkommen); wichtiger ist: persönlich die Tätigkeiten erklären				SES
7	-				
8	Ja - mit Sicherheit Aber: P. sind zwar detailliert beschrieben, aber doch allgemein gehalten --> man muss stetig davon abweichen --> Prozessbeschreibung dient gut als roter Faden und nicht als absolute Handlungsvorlage				
9	Hoffentlich – QM ist gut um Abläufe weiterzugeben, aber nicht um Detailwissen weiterzugeben aber QM nicht zur Rechtfertigung einer Vakanz Zeit auf einer Stelle missbrauchen --> überlappender Übergang von "altem" zu neuem MA am sinnvollsten zur Wissensweitergabe				
10	eigentlich nicht				
11	auf jeden Fall				
12	Nicht unbedingt: ist eine gute Hilfe, es kann aber nicht alles dokumentiert sein; → für jeden ist etwas Anderes wichtig; jeder arbeitet ein bisschen anders				

Experte	10) Fördert das QM/QUMS ein besseres <u>abteilungsübergreifendes Denken</u> ?	a) Ist die Klarheit über Ziele, Bedeutung einzelner Aufgaben und ihrer zugrunde liegender Prozesse durch das QM/QUMS verbessert worden?	b) Ist Kommunikation untereinander gefördert worden?	a) Ist durch das QM/QUMS der sachgebiets- und abteilungsübergreifende Zusammenhalt im Amt/bei der SES gestärkt worden?	Sonstiges
1		Aufgabenverteilung wird schon klarer	ja, besonders durch die Schulungen	war schon immer gut	
2	Ja	man sieht über den Tellerrand hinaus; klare Abgrenzung der Abläufe	bessere Vernetzung Informationsflüsse wurden festgelegt;		
3	ja	Ja - hauptsächlich bei P. mit eigener Beteiligung	Ja – mehr Kontakt mit anderen Abteilungen und Kollgen mit ähnlicher Tätigkeit	Ja	„Man kennt mehr Kollegen
4	Ja, auf jeden Fall; durch Zusammenarbeiten im Prozess (auch mit Kollegen anderer Organisationseinheiten);				
5	nur bedingt bei Prozessen innerhalb des Sachgebietes bei Prozessen über mehrere Sachgebiete aber schon	Allgemein Ja - es wurde bereits eine fehlerhafte Zuständigkeitszuordnung festgestellt	Ja	Ja - Präsentation von Hr. Hueber über die Verknüpfungen durch die Audits sehr interessant und faszinierend; Kennenlernen von Aufgaben der Bauabteilung oder SES sehr interessant	
6	auf jeden Fall; ist ein großer Gewinn - hier entfaltet das QM seine Wirkung; man versteht wie etwas funktioniert, kennt die anderen MA; erkennt schneller, warum etwas schief läuft und kann gegensteuern - was auch von der Leitung honoriert wird;				
7			Ja, Horizont wird durch Kennenlernen von mehr Leuten erweitert	Ja	
8	Ja, aber vom einzelnen Prozess abhängig		Ja	eher nicht	
9	Ja - insb. bei Abstimmung mit mehreren beteiligten Stellen Abstimmung geschieht auf einer sachlichen Ebene		Ja	eher vergrößerte Akzeptanz	
10	eher nicht		ja, ist mehr geworden - Meinungsunterschiede bleiben aber bestehen → unterschiedliche Schwerpunkten	Ja, man fühlt sich eher als Einheit	
11	-				
12	bestimmt	ja - auf jeden Fall			

TBA

SES

Experte	11) Erwarten Sie für die Zukunft ein besseres abteilungsübergreifendes Denken durch das QM/QUMS?	a) Ist die Klarheit über Ziele, Bedeutung einzelner Aufgaben und ihrer zugrunde liegender Prozesse durch das QM/QUMS verbessert worden?	b) Ist Kommunikation untereinander gefördert worden?	a) Ist durch das QM/QUMS der sachgebiets- und abteilungsübergreifende Zusammenhalt im Amt/bei der SES gestärkt worden?	Sonstiges	
1	Ja - mit Sicherheit					TBA
2	Ja, es wird sich schon positiv auswirken					
3	ja – ist vorstellbar, vor allem bei regelmäßiger Aktualisierung					
4	Ja; bessere Diskussionsgrundlage bei Unklarheiten (auch mit MA anderer Organisationseinheiten)					
5	Ja - insb. Hinsichtlich mancher Aufgaben					
6	auf jeden Fall					
7	auf jeden Fall					SES
8	eher nicht					
9	Ja – bei weiterer ähnlicher Abstimmung in Projektgruppen wie bei Erstaufstellung der Prozesse → regelmäßige Treffen der Projektgruppe wäre sinnvoll: z.B. einmal oder zweimal im Jahr; Zeit für Treffen und Vorbereitung dazu muss gegeben sein/gewährt werden					
10	-					
11	-					
12	kann gut sein, kommt aber immer auf die Leute an, mit denen man zusammenarbeitet					

Experte	12) Sind außerdem Verbesserungen oder Verschlechterungen in anderen, bisher nicht aufgeführten Bereichen durch das QM/QUMS eingetreten?	Verbesserungen	Verschlechterungen	Sonstiges	
1	Nein – läuft schon immer gut	dass Alles dokumentiert ist	keine erkennbar		TBA
2	-				
3	nichts aufgefallen				
4	Verbesserung: beim Erstellen der Prozesse erkennt man, welche Prozesse noch abgebildet werden sollten				
5	-				
6	-				
7	-				SES
8	nein				
9	Verbesserungen: Ideenmanagement: fördert ideenreiches und kritisches Herangehen an eigene Tätigkeiten; → Anregung zum Nachdenken und MA werden beteiligt ; fördert gesamtunternehmerisches Denken				
10	ist ein Schritt nach vorne				
11	es ist verinnerlicht - man lebt es ; das QUMS funktioniert gut ; der Ehrgeiz ist , und war schon immer groß	auf jeden Fall keine Verschlechterungen			
12	auf jeden Fall keine Verschlechterungen				

Ausblick zum QM/QUMS:

Experte	13) <u>Welche Möglichkeiten</u> gibt es ihres Erachtens, um <u>weitere Verbesserungen</u> zu erreichen?	
1	man könnte für den konkreten Prozess noch Formblätter entwerfen	TBA
2	Nachtragsmanagementablauf könnte noch optimiert werden (zw. DLZ, RPA, Fachabteilung und dem Auftragnehmer), damit Zahlungsfristen eingehalten werden können --> schnellere Prüfung	
3	kein konkreter Vorschlag	
4	Austausch zwischen vergleichbaren Ämtern (z.B. Querschnittsämtern) wäre sinnvoll Austausch mit SES war zwar vorhanden, aber Prozesse nicht vergleichbar (andere Rechtsgrundlage); SES Prozesse wurden als Basis genutzt Aufteilung eines Prozesses in mehrere Prozessen wäre oft sinnvoll	
5	Abbildung wirklich aller Prozesse auf der Prozesslandkarte des TBA , damit jeder sehen kann, wo er im Ganzen steht (Wertschätzung der aufwendigen Prozessarbeit) --> wäre vermutlich zu groß, aber für den einzelnen MA nicht schlecht, dass er sehen kann, wo er seinen Beitrag leistet (Motivation)	
6	Die Lesbarkeit der Prozesse vereinfachen - die Lesbarkeit der Prozesse ist nicht besonders gut	
7	kleinere Verbesserungen in jedem Prozess sicherlich möglich (im Zuge des KVP); bessere allgemeine Information für neue MA über das QUMS wäre sinnvoll ("Einführung von Anfang an"), evtl. über Schulungen (Problem, dass zu wenige diese Informationen zum gleichen Zeitpunkt brauchen); bessere Übergabe (-Regelung) von "alten" PV an den neue PV --> aber stark abhängig vom ja.. "alten" PV	SES
8	Es bedarf einer Order von ganz Oben: es müsste delegiert, thematisiert und sensibilisiert werden; es müsste kommuniziert werden, dass das QUMS nicht dazu da ist Fehler zu suchen und mehr Arbeit aufzubrummen, sondern dass es wirklich Sinnvoll ist → Bedarf an Wertschätzung der Prozessarbeit und Feststellung dass die Zeit für die Arbeit am QUMS zur Verfügung steht; es muss positiver gewertet werden, gelebt werden und nicht nur angegeben werden, dass es das gibt aber jeder arbeitet weiter vor sich hin wie bisher; alle Beteiligten und PVs sollten zusammengeführt , informiert und mitgenommen werden, dass das QUMS vieles einfacher machen kann	
9	nicht mit zu vielen Prozessen anfangen - jeder P. verursacht viel Arbeit und nicht alles muss als Prozess geregelt sein;	
10		
11	Prozesse müssten noch bekannter sein und mehr beachtet werden; bei Prozessen mit Beteiligung anderer Stellen, sollten diese den Prozess auch kennen	
12	nicht jeder Prozess müsste jedes Jahr auditiert werden, bei einzelnen Prozessen würden auch alle 2 Jahre reichen	

Experte	14) Haben Sie außerdem noch <u>Punkte</u> zum QM/QUMS, <u>die Ihnen wichtig wären zu erwähnen?</u>	
1	-	TBA
2	das QM wird sich weiter entwickeln, sie werden dran bleiben und es wird sich mit der Zeit einspielen	
3	Es ist positiv, dass Verbesserungsvorschläge gern angenommen werden -	
4	Ganz Wichtig: QM muss jetzt mit Leben gefüllt werden, in der Praxis ankommen und gelebt werden; Gefahr, dass nach Einführung nach dem alten Schema weitergearbeitet wird; Sinnhaftigkeit muss immer da sein → nicht zu viele Prozesse definieren ("gesunde Mischung anstreben") → Es besteht die Gefahr sich zu verzetteln	
5	Der Prozessablauf und die Prozessbeschreibung sind wichtig für jemand, der den Prozess zum ersten Mal anschaut; für die tägliche Arbeit (und für neue MA) sind allerdings die Mitgeltenden Unterlagen ganz wichtig	

6	es gut, dass das QM eingeführt wurde; auf das wesentliche konzentrieren ("davon gibt es schon genug") - Schwerpunkt auf den Standardabläufen - keine "Nebenkriegsschauplätze"; Aufwand sollte im Rahmen bleiben, damit es sich noch lohnt ("nicht nur noch QM machen" - Gefahr einer Gegenreaktion, wenn es den MA zu viel wird)	
7	-	
8	-	
9	KVP bedeutet auch kontinuierlicher Aufwand, der den MA zugestanden werden muss; QUMS nicht zur Rechtfertigung von Stelleneinsparungen missbrauchen Überlappung von "alten" und neuen MA zur Wissensweitergabe (Detailwissen) bei MA-wechsel - Wiederbesetzungssperren sind dagegen kontraproduktiv zur Wissensweitergabe (Detailwissen geht komplett verloren	SES
1 0	kein spezielles QUMS-Problem: Die Formalverwaltung hält nicht mit der Technik schritt: z.B. Tätigkeitsbeschreibungen ("uralten Beschreibung - neueste Technik) - Tarifvertrag (2 Systeme, total veraltet); es ist dadurch nahezu unmöglich die Leute gleichgerecht zu behandeln (z.B. Stichtage bei Zulagen, Möglichkeiten zur Höhergruppierung)	
1 1	es läuft gut - so wie es ist, ist es okay (auch vom Maß her ist es nicht überzogen)	
1 2	eine gemeinsame Besprechung der PV ähnlicher/gleicher Prozesse in TBA und SES zum Erfahrungsaustausch wäre sehr interessant	



ZERTIFIKAT

Die ZER-QMS
bescheinigt hiermit, dass das Unternehmen der

**Landeshauptstadt Stuttgart
Tiefbauamt – Eigenbetrieb
Stadtentwässerung Stuttgart (SES)
Hohe Straße 25, 70176 Stuttgart**

ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und anwendet. **Dieses umfasst die Ableitung und Behandlung der im Stuttgarter Einzugsgebiet anfallenden Abwässer sowie der von neun Nachbarstädten und des Flughafens Stuttgart anfallenden Abwässer. Zur Erfüllung der Aufgaben werden das Hauptklärwerk Mühlhausen, die Außenklärwerke Möhringen, Plieningen und Ditzingen sowie das hierfür notwendige Kanalnetz einschließlich Sonderbauten betrieben.**

Durch ein Audit, Verfahrens-Nr. **2222**, wurde der Nachweis erbracht, dass dieses Qualitätsmanagementsystem die Forderungen der folgenden Norm erfüllt:

DIN EN ISO 9001:2008

(Weitere Erläuterungen betreffend den Umfang des Zertifikates und die Anwendung der DIN EN ISO 9001:2008 Anforderungen können bei dem Unternehmen (Anwender) erfragt werden.)

Dieses Zertifikat ist gültig bis: **27.05.2015**
Zertifikat-Registrier-Nr.: **767/2222**

Köln, den 22.06.2012

(Zertifizierungsstelle)

ZER-QMS, Zertifizierungsstelle,
Qualitäts- und Umweltgutachter GmbH,
Volksgartenstr. 48, 50677 Köln





ZERTIFIKAT

Die ZER-QMS
bescheinigt hiermit, dass das Unternehmen der

**Landeshauptstadt Stuttgart
Tiefbauamt – Eigenbetrieb
Stadtentwässerung Stuttgart (SES)
Hohe Straße 25, 70176 Stuttgart**


ein Umweltmanagementsystem eingeführt hat und anwendet. **Dieses umfasst die Ableitung und Behandlung der im Stuttgarter Einzugsgebiet anfallenden Abwässer sowie der von neun Nachbarstädten und des Flughafens Stuttgart anfallenden Abwässer. Zur Erfüllung der Aufgaben werden das Hauptklärwerk Mühlhausen, die Außenklärwerke Möhringen, Plieningen und Ditzingen sowie das hierfür notwendige Kanalnetz einschließlich Sonderbauten betrieben.**

Durch ein Audit, Verfahrens-Nr. **2223**, wurde der Nachweis erbracht, dass dieses Umweltmanagementsystem die Forderungen der folgenden Norm erfüllt:

DIN EN ISO 14001:2009

Dieses Zertifikat ist gültig bis: **27.05.2015**
Zertifikat-Registrier-Nr.: **767/2223**

Köln, den 22.06.2012


(Zertifizierungsstelle)

ZER-QMS, Zertifizierungsstelle,
Qualitäts- und Umweltgutachter GmbH,
Volksgartenstr. 48, 50677 Köln

